

Technická univerzita v Liberci

**FAKULTA PŘÍRODOVĚDNĚ-HUMANITNÍ A PEDAGOGICKÁ**

**Katedra:** Katedra filosofie

**Studijní program:** Učitelství pro 2. stupeň základní školy

**Studijní obor:** Český jazyk – Občanská výchova

## ANALÝZA POSTAVENÍ ŽEN VZHLEDEM K VEDOUCÍM FUNKCÍM

## THE ANALYSIS OF WOMEN POSITION CONSIDERING THE LEADERSHIP POST

**Diplomová práce:** 2011–FP–KFL–208

**Autor:**

Dana MUŽNÁ

**Podpis:**

\_\_\_\_\_

**Vedoucí práce:** Mgr. Jitka Masopustová

**Konzultant:**

**Počet**

stran	grafů	obrázků	tabulek	pramenů	příloh
86	5	0	11	50	0

V Liberci dne:

## **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

**Název práce:** Analýza postavení žen vzhledem k vedoucím funkcím  
**Jméno a příjmení autora:** Dana Mužná  
**Osobní číslo:** P05000544

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 60 – školní dílo.

Prohlašuji, že má diplomová práce je ve smyslu autorského zákona výhradně mým autorským dílem.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval/a samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

Prohlašuji, že jsem do informačního systému STAG vložila elektronickou verzi mé diplomové práce, která je identická s tištěnou verzí předkládanou k obhajobě a uvedla jsem všechny systémem požadované informace pravdivě.

V Liberci dne: 8.12.2011

---

Dana Mužná

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych ráda poděkovala a vyslovila uznání všem, kteří mi pomáhali při vzniku následujícího textu; především vedoucí mé diplomové práce Mgr. Jitce Masopustové za její trpělivé vedení a Ing. Tereze Otčenáškové, BA za podnětné rady a podporu.

Dále bych chtěla poděkovat své rodině za vytvoření studijního i materiálního zázemí při práci na diplomové práci i v průběhu celého studia.

## **ANOTACE**

Diplomová práce se orientuje na vývoj a analýzu současného postavení ženy na trhu práce, a to zejména v České republice. Poskytuje náhled především na genderovou segregaci v oblasti vyššího managementu firem. Rovněž se zaměřuje na psychologické determinanty jednotlivce a společenské i kulturní bariéry, které bývají vnímány jako potenciální překážky v postupu žen na vysokostatusové pozice. Specifická pozornost je věnována výzkumům holandského vědce Geerta Hofstedeho. Dále je řešena Společenská odpovědnost firem a do této platformy spadající problematika diverzity, které jsou aktuálními tématy současnosti. V práci jsou uvedeny konkrétní příklady z praxe a výzkumy, provedené ve významných, na českém i světovém trhu působících, společnostech.

## **KLÍČOVÉ POJMY**

Geert Hofstede, Genderové stereotypy, management, Společenská odpovědnost firem, vedoucí funkce, žena

## **ANNOTATION**

The thesis is focused on the development and analysis of current women position on the labour market, especially within the Czech Republic. It provides an insight in the gender segregation especially in the top management. It is also focused on psychological determinants of each individual. Moreover, sociological and cultural barriers perceived as potential barriers in the women promotion to higher managerial posts. Specific attention is given to Geert Hofstede's research. Furthermore, currently discussed issues such as Corporate Social Responsibility and Diversity are examined. Finally, the practical examples as well as specific researches conducted within renowned organisations which operate on Czech and world market are mentioned.

## **KEY WORDS**

Corporate Social Responsibility, Geert Hofstede, gender stereotypes, leadership post, management, women

## **OBSAH**

1	VYMEZENÍ ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE .....	1
2	POJETÍ GENDERU .....	6
3	SOCIALIZACE A POSTAVENÍ ŽENY V MODERNÍ SPOLEČNOSTI .....	7
4	VÝVOJ POSTAVENÍ ŽEN VE SPOLEČNOSTI .....	11
4.1	Feminismus a první feministické spolky v České republice.....	13
4.2	Právní ustanovení České republiky a organizace zabývající se tématikou zrovnoprávnění obou pohlaví.....	15
4.3	Ženy v politice .....	17
5	POSTAVENÍ ŽEN NA TRHU PRÁCE V ČESKÉ REPUBLICE .....	19
5.1	Vývoj zaměstnanosti žen v České republice .....	19
5.2	Mzdové diskrepance .....	20
5.3	Nerovné možnosti na trhu práce .....	21
5.4	Ženy v managementu .....	22
6	PSYCHOLOGICKÉ HLEDISKO GENDEROVÉ PROBLEMATIKY .....	28
6.1	Determinanty ovlivňující profesní ambice.....	28
6.2	Autorita vedoucího pracovníka.....	31
6.3	Vedoucí pracovník a jeho motivace .....	34
6.4	Bariéry rozvoje .....	36
7	KULTURNÍ HLEDISKO GENDEROVÉ PROBLEMATIKY .....	39
7.1	Genderové stereotypy.....	39
7.2	Genderová diverzifikace v zaměstnání .....	40
7.2.1	Genderová diverzifikace v České republice.....	43
7.3	Geert Hofstede.....	44
8	PRAKTICKÉ IMPLIKACE GENDEROVÉ PROBLEMATIKY .....	50
8.1	Společenská odpovědnost firem (CSR) .....	50
8.1.1	Společnosti poskytující telekomunikační služby .....	54
8.1.2	Zentiva.....	55
8.1.3	Stavební podniky .....	56
8.1.4	Ikea.....	57
8.1.5	Maloobchodní potravinové řetězce .....	57
8.1.6	Pivovary.....	60
8.1.7	IBM.....	62
8.1.8	L'Oréal, finanční instituty .....	67
8.2	Byznys pro společnost .....	69
9	KAMPANĚ PRO PODPORU GENDEROVÉ ROVNOSTI .....	71

10	MOHLY BY BÝT ŽENY VE VEDENÍ LÉKEM NA KRIZI? .....	74
11	SVĚTOVÁ SDRUŽENÍ PODPORUJÍCÍ ŽENY V MANAGEMENTU .....	78
12	ZÁVĚR.....	79
13	POUŽITÉ ZKRATKY .....	81
14	SEZNAM LITERATURY .....	82
14.1	Knihy .....	82
14.2	Online dokumenty a internetové stránky .....	84

### **PŘEHLED SCHÉMAT V TEXTU**

1	Tabulka č. 1 Rozdělení oborů KKO V na maskulinizované, feminizované a genderově neutrální v roce 2002/2003.....	9
2	Graf č. 1 Zaměstnanci podle hlavních tříd zaměstnání (průměry za rok 2007) (počet v tisících osob) .....	17
3	Graf č. 2 Spokojenost žen s podřízenými a bez podřízených zaměstnanců s vybranými prvky v zaměstnání (vysokoškolská populace) .....	24
4	Graf č. 3 Spokojenost žen s podřízenými a bez podřízených s vybranými prvky v zaměstnání .....	27
5	Tabulka č. 2 Externí a interní determinanty ovlivňující ambice.....	29
6	Graf č. 4 Vývoj hodnot u mužů a žen v průběhu života .....	31
7	Tabulka č. 3 Deset nejčastějších zaměstnání pro muže a ženy (1997) .....	42
8	Tabulka č. 4 Struktura pedagogických a vědeckých pracovníků veřejných vysokých škol .....	43
9	Graf 5 ---Hofstede---	48
10	Tabulka č. 5 Hlavní rozdíly mezi feminními a maskulinními společnostmi (obecné normy, rodina, škola, pracoviště) .....	49
11	Tabulka č. 6 Hlavní rozdíly mezi feminními a maskulinními společnostmi (politika, ideje) .....	49
12	Tabulka č. 7 Ekonomická oblast aktivit v CSR .....	51
13	Tabulka č. 8 Sociální oblast aktivit CSR.....	52
14	Tabulka č. 9 Environmentální oblast aktivit CSR.....	52
15	Tabulka č. 10 Postoje organizací k rovným příležitostem mužů a žen .....	53
16	Tabulka č. 11 Diverzitní matice společnosti L'Oréal .....	68

# 1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE

## Autorita

- vážnost a z ní vyplývající vliv osob, institucí, názorů a tak podobně, který mají na jedince a společnost jako ztělesnění moci, převahy hodnot; autorita je sociálním vztahem, který existuje mezi jeho účastníky<sup>1</sup>

## Chief Executive Officer (CEO)

- nejvyšší funkce ve firmě; mezi hlavní odpovědnosti CEO patří rozvoj a implementace strategií na nejvyšší úrovni, konání hlavních firemních rozhodnutí, řízení důležitých operací a finančních tahů; je hlavním bodem v komunikaci mezi představenstvem a operacemi ve firmě; CEO většinou v představenstvu firmy sám sedí, v některých případech mu i předsedá<sup>2</sup>

## Diskriminace

- rozlišování, omezení nebo odnětí práv určité kategorii obyvatel pro její pohlaví, rasu, národnost, náboženství, třídní nebo politickou příslušnost; neuznání rovnosti jednoho člověka s druhými<sup>3</sup>

## Diverzita

- míra druhového rozrůznění ve společenstvu, různost<sup>4</sup>

## Feminismus

- ženské hnutí usilující o překonání útisku a marginalizace žen a změnu doposud mužsky utvářených společenských struktur a způsobu života<sup>5</sup>

## Gender

- pojem označující nikoli biologické, ale sociální aspekty pohlaví<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> GEIST, Bohumil. *Psychologický slovník*. 2. vyd. Praha: Vodnář, 2000. 425 s. ISBN 80-86226-07-7.

<sup>2</sup> *Stock Navigator. Investorský slovník* [online]. C2011 [cit. 2.12.2011]. Dostupné z: <<http://www.stocknavigator.cz/uspesny-moreplavec/investorsky-slovník/>>.

<sup>3</sup> *Průvodce na cestě k rovnosti žen a mužů*: (pracovní sešit). 2. aktualiz. vyd. Brno: Nesehnutí, 2005. 48 s. ISBN 80-903228-7-5.

<sup>4</sup> PETRÁČKOVÁ, Věra; KRAUS, Jiří et al. *Akademický slovník cizích slov A-Ž*. Praha: Academia, 2001. 834 s. ISBN 80-200-0607-9.

<sup>5</sup> JANDOUREK, Jan. *Sociologický slovník*. Praha: Portál, 2001. 288 s. ISBN 80-7178-535-0.

<sup>6</sup> JANDOUREK, Jan. *Sociologický slovník*. Praha: Portál, 2001. 288 s. ISBN 80-7178-535-0.

## **Genderové stereotypy**

- stereotypní nahlížení, předsudky a představy o „správném“ a „přirozeném“ chování a posuzování jedinců obecně na základě jejich příslušnosti k určitému pohlaví bez toho, abychom se hlouběji zabývali otázkou, co je jim vrozené a co získali výchovou, jaké jsou jejich individuální schopnosti, představy o životě a podobně<sup>7</sup>

## **Hodnota**

- něco charakteristického (představa, pojetí, chápání něčeho), co je explicitně nebo implicitně jak pro jedince, tak pro nějakou skupinu žádoucí a co ovlivňuje výběr dostupných způsobů, prostředků nebo cílů jednání<sup>8</sup>

## **Management**

- řízení podniku osobami (manažery) nebo skupinami, kterým je svěřena kompetence plánovat, organizovat, rozhodovat, vést a kontrolovat; rozlišujeme vyšší (top) management, střední management a nižší management<sup>9</sup>

## **Motivace**

- intrapsychologický proces zvýšení nebo poklesu aktivity, mobilizace sil, energizace organismu; projevuje se napětím, neklidem, činností směřující k porušení rovnováhy; uplatňuje se hierarchie hodnot jedince i dosavadní zkušenosti, schopnosti a naučené dovednosti<sup>10</sup>

## **Segregace**

- diskriminující dělení společnosti na principu majetkovém, etnickém, rasovém, biologickém, zdravotním, kulturním a jiném; označuje současně fyzické oddělení i sociální distanci<sup>11</sup>

## **Skleněný strop (Glass Ceiling)**

- bariéra, na kterou ženy narážejí při svém profesním postupu; zapříčiňuje, že ženy jen zřídka dosahují nejvyšších politických, ekonomických, akademických a profesních pozic

---

<sup>7</sup> *Průvodce na cestě k rovnosti žen a mužů: (pracovní sešit)*. 2. aktualiz. vyd. Brno: Nesehnutí, 2005. 48 s. ISBN 80-903228-7-5.

<sup>8</sup> GEIST, Bohumil. *Psychologický slovník*. 2. vyd. Praha: Vodnář, 2000. 425 s. ISBN 80-86226-07-7.

<sup>9</sup> JANDOUREK, Jan. *Sociologický slovník*. Praha: Portál, 2001. 288 s. ISBN 80-7178-535-0.

<sup>10</sup> HARTL, Pavel; HARTLOVÁ, Helena. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000. 776 s. ISBN 80-7178-303-X.

<sup>11</sup> BOUDON, Raymond; Besnard, Philippe et al. *Sociologický slovník*. 1. české vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2004. 253 s. ISBN 80-244-0735-3.



## **Socializace**

- přeměna jedince z asociální bytosti v bytost sociální tím, že jsou mu vštípeny způsob myšlení, cítění, jednání; jedním z důsledků socializace je učinit stálými takto získané dispozice chování<sup>12</sup>

## **Sociální role**

- souhrn očekávaných jednání vůči jedinci, který zastává určitou sociální pozici<sup>13</sup>

## **Společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility)**

- společenská odpovědnost firem dobrovolně integruje sociální a ekologické ohledy do podnikatelských činností firmy, a to ve spolupráci se zainteresovanými stranami podniku neboli stakeholdery<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> BOUDON, Raymond; Besnard, Philippe et al. *Sociologický slovník*. 1. české vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2004. 253 s. ISBN 80-244-0735-3.

<sup>13</sup> JANDOUREK, Jan. *Sociologický slovník*. Praha: Portál, 2001. 288 s. ISBN 80-7178-535-0.

<sup>14</sup> CSR-online. *Business Leaders Forum* [online]. c2008. Dostupné z: <<http://www.csr-online.cz/page.aspx?oblastiCSR>>.

## ÚVOD

Moderní společnost se snaží stále více korigovat sama sebe a eliminovat problémy, které vedou k segregaci ať již z důvodů rasových, náboženských či genderových. V problematice zrovnoprávnění se v posledních letech často upírá pozornost zejména k tématu gender, jemuž se věnuje i tato práce.

Existují sociologické průzkumy, které ukazují na těžší prosazování se žen v určitých sférách různých povolání. Z jakých důvodů tomu tak je? Proč mají ženy stále problém získat lépe situovanou pozici ve firmě či proč za vedoucí funkci dostávají nižší finanční ohodnocení oproti svým mužským kolegům? Stojí vůbec ženy o vyšší manažerské pozice? Které bariéry v současné době stojí ženám v cestě a tvoří tak onen skleněný strop, na nějž ženy v touze budovat úspěšnou kariéru narážejí? A je situace v top managementech firem opravdu převážně v rukou mužů? To jsou otázky, na které se snaží následující text najít adekvátní odpovědi.

Vzhledem k šíři tématu se práce soustředí především na situaci v České republice. První část práce je věnována současnému postavení ženy ve společnosti, právní podpoře, která má zajišťovat rovné příležitosti v přístupu do firem i v rámci firem a samotnému postavení ženy na trhu práce. Palčivým tématem stále zůstávají i mzdové diskrepance a především přístup žen do vyššího managementu firem. Na poslední zmíněné téma dále navazuje posouzení vhodnosti ženy na post manažerky z hlediska psychologického, tedy zda i ona disponuje vhodnými předpoklady k úspěšnému vykonávání manažerské funkce a může tedy taktéž dosáhnout příznivého vývoje své kariéry.

Významným tématem práce jsou výzkumy, které provedl v České republice zatím ne příliš známý Geert Hofstede. Na základě zjištěných odlišností tento sociolog rozděluje kultury dílčích společností na feminní a maskulinní. Zmíněnou diverzifikaci lze aplikovat i na jednotlivé firmy a jejich způsoby podnikání. Proto je další část textu věnována především konkrétnímu výzkumu společností, které působí na českém a světovém trhu, jejich přístupu ke konceptu Společenské odpovědnosti firem a k uplatňování rovných příležitostí, tedy i jejich inklinaci k feminnímu či maskulinnímu pólu. V rámci průzkumu je zjišťována i situace žen v top managementu firem, tedy podíl jejich zastoupení ve vedení společnosti.

Místo je věnováno také mnohým kampaním a společnostem, které se zabývají genderovou nerovností a snahami o její odstranění.

Při analytickém zpracování tématu byly použity statistické údaje, odborné studie a monografie a pro vypracování praktické části byly analyzovány internetové portály jednotlivých firem. Na základě zmíněných pramenů je v práci řešena problematika postavení žen v pracovní sféře, zda jsou ženy na trhu práce stále znevýhodňovány jen kvůli pohlaví a stereotypy s ním spojenými, jejich možnosti vztahující se k vedoucím funkcím, jaký vývoj věcí v této oblasti panuje a zda se i široká odborná a laická veřejnost zajímá a snaží o nápravu.

## 2 POJETÍ GENDERU

Pojem „gender“ se ve větší míře začal ve společnosti objevovat až ve 20. století. Přesněji v jeho druhé polovině, kdy se pro společenské vědy objevila potřeba pojmenovat problematiku rozdílného postavení mužů a žen, které vytváří jejich rozlišné vnímání společností. Gender je tedy pojem, který specifikuje a ukazuje, příslušnost jedince k určité společenské skupině, jejíž ukazatel není pohlaví, pouze je na pohlaví založena. Vyrůstají z něj role, které jsou danému jedinci vzhledem ke společnosti, ve které bude vyrůstat, přisouzeny již předem, aniž by se on sám na tomto vývoji mohl podílet.

Od druhé poloviny 20. století si společnost a především samotné ženy začaly uvědomovat, že jejich postavení, které bylo do velké míry podřízené mužům, není nutné a nevyhnutelné. Ženy začaly zjišťovat, že i ony mohou zastávat stejné funkce jako muži a mít stejná práva. To vedlo ke vzniku feminismu a prvních feministických spolků, které pomalu začaly „rozhýbávat“, do té doby mnoho staletí výrazně nezměněné, postavení žen ve společnosti.

Gender tedy není pojmenováním pro pohlaví. Je názvem pro dva rody, kterým jsou vlivem stereotypních a kdysi dávno zavedených zvyklostí, někdy ne zcela právem, přisouzeny atributy, které jsou bohužel silně zkreslující. Změny v přisuzovaných attributech mužům a ženám by proto měly jít ruku v ruce s vývojem společnosti, kultury a techniky. Vše jde v dnešním světě kupředu. Tím směrem by proto měla jít i naše mysl.

### 3 SOCIALIZACE A POSTAVENÍ ŽENY V MODERNÍ SPOLEČNOSTI

Jak tvrdí František Čermák, historie ženy je jednou ze stinných stránek vývoje lidstva a bohužel ani dnes nemá žena stejnou pozici jako muž, ačkoliv je jejich rovnost deklarovaná zákonnými opatřeními.<sup>15</sup> Toto nerovné vnímání do jisté míry zapříčiňuje způsob výchovy a proces socializace, který má významný dopad na to, jak budeme společnost a jednotlivé role, které jsou od nás očekávány, vnímat jako dospělé osoby. Socializace je nedílným procesem života každého jedince. Během růstu a vývoje se dostává do různých sociálních skupin, které na něj působí, ovlivňují ho a dále formují. Dle Jandourka termín socializace znamená „proces, kterým se jedinec začleňuje do sociální skupiny, přičemž si osvojuje normy ve skupině panující, její hodnoty, učí se sociálním rolím spojeným s určitými pozicemi a dalším dovednostem a schopnostem.“<sup>16</sup>

Podle slov holandského sociologa Geerta Hofstedeho jsou rodové role, tedy role, které jsou očekávány od ženy a od muže, pevnou součástí každé společnosti a typy rolí, v nichž se představují otec a matka (a také ostatní rodinní příslušníci) mají zásadní vliv na mentální „software“ malého dítěte, které je takto „naprogramováno“ pro život. Socializace rodových rolí totiž začíná především v rodině a pokračuje ve skupině vrstevníků a ve škole.<sup>17</sup> Z toho je patrné, že pouze malá část rolí, které v pozdějším věku lidé zastávají, je dána biologicky a je tedy neměnná. Je zřejmé, že pokud pomineme přírodou určené skutečnosti, které jsou konstantní a určují některé činnosti výhradně ženám a jiné mužům, lze většinu rolí měnit. Zamyslíme-li se proto, z jakého důvodu jsou dány zrovna ty rodové role, které jsou momentálně ve většinové společnosti praktikovány, zjistíme, že se jedná o ustálené konvence, prostřednictvím nichž dochází k pokračující stabilizaci již zaběhnutých rolí.

Problematikou směru socializace dětí se v posledním století zabývá mnoho výzkumů, které dokazují výše zmíněná fakta. Skutečnost genderové diverzifikace již od útlého dětství deklaruje například výzkum, při kterém bylo stejné dítě oblečeno nejprve do růžové a následně do modré barvy. Pouze změna barvy oblečení vyvolala

---

<sup>15</sup> ČERMÁK, Jindřich. *Postavení ženy ve společnosti se zaměřením na Českou republiku* [online]. E-polis.cz, 10. listopad 2003. [cit. 2011-12-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.e-polis.cz/nezarazene-clanky/33-postaveni-zeny-ve-spolecnosti-se-zamerenim-na-ceskou-republiku.html>>. ISSN 1801-1438.

<sup>16</sup> JANDOURKA, Jan. *Sociologický slovník*. Praha: Portál, 2001. 288 s. ISBN 80-7178-535-0. S. 220.

<sup>17</sup> HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Jan Gert. *Kultury a organizace. Software lidské mysli. Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. 1. vyd. Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2007. ISBN 80-86131-70-X. S. 96.

u dospělých odlišné chování a způsob konverzace i kontaktu s dítětem. Také mu byly předkládány odlišné hračky.<sup>18</sup> V duchu této diverzifikace pokračuje i další život jedince. Společností uznávané rozdělení na feminní a maskulinní činnosti se silně odráží v médiích, která jsou součástí každodenního života, a tak se stále setkáváme s dětskými knihami, filmy a časopisy, které toto rozlišování dále podporují.<sup>19</sup>

Pokud se zaměříme na děti školního věku, tedy na výchovu mimo rodinu, další výzkumy prokazují rozdílný přístup ke vzdělávání dívek a chlapců. *Dívky jsou směřovány k určitým povoláním (například učitelka, zdravotní sestra) a navzdory individuálním předpokladům jsou zrazovány od tradičně mužských oborů (například fyzika, programování, truhlářské práce).*<sup>20</sup> Ve světle tohoto faktu je zajímavé také tvrzení Geerta Hofstedeho: „*Segregace při volbě povolání je též ovlivněna tím, zda sami učitelé jsou ženy nebo muži.*“<sup>21</sup>

Výsledkem je, že například zájem o vysokoškolské studium je profilovaný podle pohlaví – na studium technických a přírodních věd se hlásí mnohem více mužů, zatímco učitelství je tradičně ženským oborem. Tento fakt dokládá i tabulka č. 1, která dělí kmenové obory vzdělání (KKOV) do třech skupin, na takzvané maskulinizované, feminizované a genderově neutrální. Dovídáme se z ní, že mezi feminizované obory patří společenské vědy, nauky a některé služby, mezi které spadá kromě jiných pedagogika, učitelství a zdravotnictví, lékařské a farmaceutické vědy. Naopak maskulinizované obory jsou především technické, přírodní a vojenské vědy.

Za účelem vyrovnání, či alespoň zlepšení situace v této problematice se dnes začíná přistupovat k různým krokům, které by měly přilákat více studentek do řad zájemců

---

<sup>18</sup> ČERMÁK, Jindřich. *Postavení ženy ve společnosti se zaměřením na Českou republiku* [online]. E-polis.cz, 10. listopad 2003. [cit. 2011-12-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.e-polis.cz/nezarazene-clanky/33-postaveni-zeny-ve-spolecnosti-se-zamerenim-na-ceskou-republiku.html>>. ISSN 1801-1438.

<sup>19</sup> Například při prolistování katalogu s dětskými knihami se lze stále běžně setkat s takovými názvy jako Velká kniha pohádek pro princezny, Modelky, Holčičí pravidla, Nápadník pro šikovné holky či Sářiny příběhy pro holčičky vyvedené v růžové barvě, oproti knihám jako je Moje raketa, která má na titulní straně fotku chlapce a je laděna do modré barvy. Posuneme-li se od knih k televizním seriálům, zjistíme, že i ty silně přispívají k upevňování genderové segregace. Z výzkumů Křížkové a Slobody vyplývá, že na pracovištích, jako je nemocnice nebo módní firma, jsou muži nad ženami v početní, statusové i kvalifikační převaze.

KŘÍŽKOVÁ, Alena; SLOBODA, Zdeněk. *Genderová segregace českého trhu práce: kvantitativní a kvalitativní obraz*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2009. 115 s. ISBN 978-80-7330-165-1.

<sup>20</sup> *Průvodce na cestě k rovnosti žen a mužů: (pracovní sešit)*. 2. aktualiz. vyd. Brno: Nesehnutí, 2005. 48 s. ISBN 80-903228-7-5. S. 10.

<sup>21</sup> HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Jan Gert. *Kultury a organizace. Software lidské mysli. Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. 1. vyd. Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2007. ISBN 80-86131-70-X. S. 112.

o přírodní a technické obory. Na půdách vysokých škol proto začaly vznikat kampaně, jejichž účelem má být zvýšení zájmu dívek o studium technických oborů.<sup>22</sup>

**1 Tabulka č. 1 Rozdělení oborů KKOV na maskulinizované, feminizované a genderově neutrální v roce 2002/2003**

Typ skupin oborů	Skupiny oborů KKOV	Podíl studujících žen na celkovém počtu studentů (v %)
<b>Maskulinizované</b>	Technické vědy a nauky č.1	17
	Vojenské vědy a nauky	19
	Technické vědy a nauky č.2	28
	Přírodní vědy a nauky	38
<b>Feminizované</b>	Společenské vědy, nauky, služ. 2	70
	Zdravotnictví, lékařské a farmac. vědy	67
<b>Genderově neutrální</b>	Zemědělství, lesnictví a veterinární vědy	52
	Vědy a nauky o kultuře, umění	55
	Společenské vědy, nauky, služ. 1	55

Zdroj: *Genderová analýza českého školství*. [online] Praha, 2006. 41 s.  
Dostupné z <<http://www.proequality.cz/res/data/001/000186.pdf>>.

Z hlediska vln feminismu (o nichž se zmiňuji dále v textu) se v současné době mluví o takzvané třetí vlně feminismu, kdy došlo k jeho rozčlenění do více směrů. Feministky dnes neberou muže jako nepřátele. Naopak se snaží s nimi zlepšovat vztahy a životní podmínky.

Mezi současné požadavky směrů feminismu patří:

- *stejně mzdy žen a mužů za stejnou práci*
- *rovné příležitosti žen a mužů v přístupu ke vzdělání*
- *rovné zastoupení žen a mužů v politice*
- *společné normy péče o děti*
- *právní a finanční nezávislost všech žen*
- *možnost antikoncepce a interrupce*
- *ukončení diskriminace lesbických žen*
- *ochrana všech žen před jakýmkoli formami násilí*
- *přeformulování zákonů a rovněž změna ve struktuře institucí, které zvýrazňují mužskou dominanci*<sup>23</sup>

<sup>22</sup> Konkrétně se o zmíněných kampaních zabývám v kapitole Kampaně pro podporu genderové rovnosti.

Feministické hnutí dneška, které je v různých podobách rozšířeno po celém světě, si klade za cíl, odstranit veškeré formy diskriminace. Příznivci tohoto hnutí si jsou vědomi stále přetrvávajících genderových stereotypů a zastávají názor, že především tyto navyklé vzorce chování a myšlení je třeba ve společnosti odstranit. Tím lze docílit rovného postavení mužů i žen. Opak s sebou totiž nese mnoho problémů pro obě pohlaví. „*Jedná se zejména o negativní dopady pro ženy (např. diskriminace na pracovním trhu, neúčast v mocenských a rozhodovacích procesech, násilí páchané na ženách), ale v některých případech i pro muže (např. problematika svěřování dětí do péče po rozvodu).*“<sup>24</sup>

Ze zmíněných požadavků a myšlenek feminismu lze vyčíst, že se jejich charakter nikterak výrazně neliší od běžných požadavků dnešních žen, aniž by nutně musely být členkami feministického hnutí. I v rámci zákonů se v současnosti razí filosofie zrovnoprávnění postavení žen a mužů a tuto zásadu lze pozorovat i v jednom z nejdůležitějších soupisů zákonů, a to v Listině základních práv a svobod.

*§ Listina základních práv a svobod, článek 3 odstavec 1:*

*„Základní práva a svobody se zaručují všem bez rozdílu pohlaví, rasy, barvy pleti, jazyka, víry a náboženství, politického či jiného smýšlení, národního nebo sociálního původu, příslušnosti k národnostní nebo etnické menšině, majetku, rodu nebo jiného postavení.“*<sup>25</sup>

Snaha napravit stanovený problém ve společnosti tedy je a je podporován i zákony. Otázkou ovšem zůstává, jak docílit reálného dodržování daných ustanovení? Jak docílit skutečné změny v myšlení společnosti a postavit se tak klasickému typu socializace, kterým prošla drtivá většina populace?

---

<sup>23</sup> *Průvodce na cestě k rovnosti žen a mužů: (pracovní sešit). 2. aktualiz. vyd. Brno: Nesehnutí, 2005. 48 s. ISBN 80-903228-7-5. S. 10.*

<sup>24</sup> *Průvodce na cestě k rovnosti žen a mužů: (pracovní sešit). 2. aktualiz. vyd. Brno: Nesehnutí, 2005. 48 s. ISBN 80-903228-7-5. S. 10.*

<sup>25</sup> *Parlament České republiky, Poslanecká sněmovna [online]. [cit. 28.8.2011] Dostupné z: <<http://www.psp.cz/docs/laws/listina.html>>.*



## 4 VÝVOJ POSTAVENÍ ŽEN VE SPOLEČNOSTI

Pro bližší zasvěcení do genderové problematiky je na úvod krátce zmíněn vývoj postavení žen ve společnosti z historického hlediska.

K aktuálním diskuzím o postavení žen ve společnosti vedla dlouhá a trnitá cesta. Tento fakt je o to děsivější, pokud si uvědomíme, že zde zatím mluvíme pouze o diskuzích, tedy o debatách na téma práva a postavení ženy ve společnosti. Než se totiž od úvah a rozprav přešlo k činům, trvalo to ještě déle. Pokud se zaměříme podrobněji například na uzákonění práva volit pro ženy, dostaneme se v některých zemích až na konec 20. století.

Poslední dobou je postavení žen ve společnosti velice diskutovaným tématem v oblasti sociologie, ale i v běžném životě každého z nás. Ženy a jejich role vůči veřejnému životu byla odedávna složitým tématem a ženám se nepřipisovala možnost velkého společenského vlivu. Jediné, čím žena od pradávna vládla oproti muži, byly potřebné atributy k rození dětí. Následkem toho jí byla automaticky přisuzována i následná péče o ně. Vývoj postavení žen ve společnosti je zdoluhavý a „bojovníci společně s bojovnicemi“ za ženská práva museli překonat mnohá příkoří, která jim společnost (a tím není myšlena výhradně mužská populace) kladla do cesty.

Již Platón ve svém díle *Republika* navrhuje vzor ideálního státu, v němž vládne elita složená jak z mužů, tak z žen. Považuje tedy obě pohlaví za sobě rovná (kromě jejich rolí v plození) jen statisticky odlišná.<sup>26</sup>

Ovšem prvním důležitým mezníkem bylo 19. století, kdy se objevily snahy získat pro ženy významnější práva, než kterými disponovaly do té doby. Od této chvíle stále stojíme před otázkou: Jak v chápání celé společnosti docílit rovnosti obou pohlaví? Je zřejmé, že boje za rovnost - ať již pohlaví či rasy - jsou během na dlouhou trať. Je na místě si uvědomit, že původní vzorec společenského rozestavení se vyvíjel a fungoval od úplného začátku člověka pravěkého. Je tedy samozřejmé, že by bylo neuvěřitelným počinem změnit zažité vnímání populace během pouhých dvou set let i přes to, že je dnešní společnost mnohem vyvinutější. Dobrým znakem ale zůstává snaha o napravení této nerovnosti. Tu lze spatřit například v neustálém připomínání

---

<sup>26</sup> HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert. *Kultury a organizace*. Software lidské mysli. Praha: Linde, 2007. ISBN 80-86131-70-X. S. 124.

daného problému v podobě mnohých studií, statistik a programů podporujících genderové zrovnoprávnění.

Jak již bylo zmíněno výše, prvním zásadním obdobím pro ženy ve spojení se společenským statutem bylo 19. století, kdy se začalo objevovat nové smýšlení žen, kterým se již nelíbil dosavadní stav, kdy neměly téměř žádná práva a ve spojení se společenským životem byly zcela podřízené mužské nadvládě. Tato doba je nazývána obdobím první vlny feminismu. V průběhu 18. století došlo k uznání práv všem lidem. Ve skutečnosti to však mělo význam pouze pro muže, kteří byli v té době chápáni jako svobodné a samostatně se rozhodující osoby. Ženy se tedy musely i nadále mužům podřizovat. Následkem toho se nerovnost mezi muži a ženami stále prohlubovala. Jako ukazatel toho, kdo má jaká práva, se staly peníze. Ženy nemohly vlastnit majetek, nemohly studovat, získat potvrzení o dosaženém vzdělání, a tak získat peníze. V chudších rodinách, kde byla zaměstnanost žen nutností, mohly být zaměstnány pouze jako služky, pracovnice v továrnách nebo prostitutky. V této době také vznikaly nové zákoníky, které přímo upravovaly podřízené postavení žen vůči mužům. *Ženy nesměly vlastnit majetek, na úřadech byly zastupovány svým otcem a posléze manželem, jejichž příkazy byly povinny poslouchat. Mužům byla určena veřejná sféra a ženy byly čím dál více vytlačovány do sféry soukromé.*<sup>27</sup> Ženy neměly v té době svobodu ani v otázce výchovy dětí. Muži se na výchově sice nepodíleli, ale přikazovali ženám, jak mají jejich potomky vychovávat a ženy jejich příkazy musely opět plnit. Ve vzdělávání byli také podporováni pouze chlapci. Dívky byly nuceny k poslušnosti a byl v nich záměrně vytvářen pocit, že jejich místem je domácnost a starost o ni i rodinu. Na základě tohoto útlaku se ženy začaly dovolávat změn, které by jim přinesly větší svobodu. Šlo především o možnost volit, vlastnit majetek a právo vzdělávat se. Jejich záměrem bylo stát se svéprávnou osobností, která má právo rozhodovat sama o sobě.

Tato první vlna feminismu skončila dosažením tří výše zmíněných cílů (r. 1930). Hlavními představitelkami tohoto hnutí byly Virginia Woolf, Mary Woolstonecraft, Františka Plamínková, či Charlotte Garrigue se svým manželem – prvním prezidentem Tomášem Garriguem Masarykem.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> *Průvodce na cestě k rovnosti žen a mužů: (pracovní sešit). 2. aktualiz. vyd. Brno: Nesehnutí, 2005. 48 s. ISBN 80-903228-7-5. S. 7.*

<sup>28</sup> *V Československu mohou ženy volit jako v jedné z prvních zemí a to již od roku 1918.*

K dalším projevům nelibosti došlo v 60. letech 20. století, kdy byla odstartována takzvaná druhá vlna feminismu. Během války ženy sice prokázaly, že mohou nahradit muže v profesích, které byly do té doby výhradně mužskou záležitostí, následně se však opět začal upevňovat konzervativní pohled na společnost a pozici mužů a žen v ní. Ženy byly opět odsunuty do domácnosti (soukromé sféry) a muži se uplatňovali ve sféře veřejné. Ženy byly nešťastné, opět byly v útlaku a zjišťovaly, že se nejedná pouze o jejich soukromý problém, ale o problém celé společnosti. „*Uvědomily si, že jsou jednou z utlačovaných a diskriminovaných menšin, která je podceňována a zesměšňována, nemá rovné zastoupení na politické scéně, jejich práce v domácnosti a při výchově dětí není dostatečně ohodnocena, a že existuje řada předsudků vůči jejich schopnostem. Feminismus se postupně z širokého protestního hnutí vydělil a formuloval své požadavky, jejichž podstatou byla vůle rozhodovat samy o sobě.*“<sup>29</sup> Ženám byla v té době také přiznána některá práva, která se týkala výhradně jich – právo na ukončení těhotenství a přístup ke všem profesím.

Tento neutuchající boj za práva žen se následně přesunul na akademickou půdu, kde se sociologové začali zabývat problematikou rozdílů mezi muži a ženami ze sociálního a psychického hlediska. Hledali původ nerovností mezi jednotlivými pohlavími, sledovali jejich vzorce chování a jejich cílem bylo zpochybnění tradiční „přirozené“ role žen ve světě ovládaném muži. Zájem o tuto problematiku později vyústil ve vznik nového vědního oboru – Gender studies. Druhá vlna feminismu se zabývala i otázkou rozdílnosti obou pohlaví, na jejímž základě by nemělo docházet k jejich nerovnosti. Naopak by se společnost měla naučit individuálnímu přístupu a poskytnout tak každému jedinci možnost optimálně se rozvíjet.

#### 4.1 Feminismus a první feministické spolky v České republice

Ruku v ruce s uvědoměním si nerovnovážného podílení se žen na veřejném životě a jejich odsouzení působit především v soukromé sféře došlo k nevoli takto upozadovaných žen. To vedlo ke vzniku již zmíněného hnutí – feminismu. Ženy smýšlející revolučním způsobem začaly vznášet určité požadavky na společnost a

---

*Průvodce na cestě k rovnosti žen a mužů: (pracovní sešit). 2. aktualiz. vyd. Brno: Nesehnutí, 2005. 48 s. ISBN 80-903228-7-5. S. 8.*

<sup>29</sup> *Průvodce na cestě k rovnosti žen a mužů: (pracovní sešit). 2. aktualiz. vyd. Brno: Nesehnutí, 2005. 48 s. ISBN 80-903228-7-5. S. 8.*

odstartovaly tím cestu zrovnoprávnění obou pohlaví. Tyto feministické názory byly většinou prezentovány na půdách různých feministických spolků, které začaly pozvolna vznikat. Na území Rakouska-Uherska vznikl v roce 1863 spolek vedený Marií Palackou-Riegrovou s názvem Český výrobní spolek, který se orientoval na pomoc dívkám z chudších rodin se vzděláním a prací. Působily zde i Sofie Podlipská či Karolína Světlá. Dalším spolkem byl Ženský výrobní spolek, který vznikl roku 1871 a byl podnětem pro vznik dívčích průmyslových škol. Významné bylo také založení prvního dívčího gymnázia Minerva Eliškou Krásnohorskou roku 1890, ze kterého následně vzešly první promované ženy. Dívkám bylo povoleno studium na vysoké škole 23. března 1897, a tak se po několika letech mohla stát první českou promovanou ženou Marie Zdeňka Baborová-Čiháková, která získala doktorát z filosofie roku 1901, následně Marie Fabiánová, která ten samý rok obhajovala disertační práci z matematiky a Anna Honzáková, první promovaná lékařka z roku 1902.<sup>30</sup> Souběžně začaly vycházet i ženské časopisy, jako například Ženské listy vedené Eliškou Krásnohorskou nebo Ženský svět, který redigovala Tereza Nováková.

I muži tehdejší doby podporovali feministky a pomáhali tak k zlepšení situace žen. Mezi takové patřil například propagátor pokroku Vojtěch Náprstek, kolem něhož se vytvořil feministicky smýšlející Americký klub dam. Následně se s těmito názory na danou problematiku ztotožnil i první prezident Československa Tomáš Garrigue Masaryk, jehož žena Charlotta Garrigue-Masaryková působila v několika ženských spolcích. Z jeho popudu také vznikl paragraf 106 pozdější Ústavy Československé republiky, ve kterém je zakotvena rovnoprávnost mužů a žen. Symbolem jeho názoru potřeby zrovnoprávnění obou pohlaví se stalo i jeho jméno. Po vzoru žen, které po sňatku přijímají příjmení manžela, přijal Tomáš Masaryk příjmení své ženy - Garrigue.

Roku 1922 zakládá tehdy již senátorka Františka Plamínková Ženskou národní radu, která měla sdružovat jednotlivé vzniklé ženské spolky, ovšem během okupace byla rada rozpuštěna. Její členkou byla například i Milada Horáková, která prosazovala rovnoprávnost v moderním duchu<sup>31</sup> a usilovala o změny v legislativě. Zároveň byla na konci války předsedkyní Rady československých žen, tedy společnosti, která „žádala

---

<sup>30</sup> Čtvrtou promovanou českou ženou byla Alice Masaryková, dcera Tomáše Garrigua Masaryka a Charlotty Garrigue-Masarykové.

<sup>31</sup> M. Horáková zastávala názor, že žena má mít možnost profesionálního uplatnění, ale ne na úkor rodinného života.

*rovné právo na tvorbu zákonů, řízení státu, účast v hospodářském životě, obranu státu, práci za stejných pracovních podmínek, vzdělání a jeho uplatnění, sociální pojištění, účast ve všech oborech lidské činnosti, přičemž ženám měl být všemi způsoby, vědeckými a praktickými, usnadňován jejich úkol v rodině a při výchově dětí v harmonické spolupráci s muži.*<sup>32</sup>

Blížilo se ale přerušení začínající tradice těchto feministicky smýšlejících spolků, které měla na svědomí druhá světová válka a následná éra socialismu. Tehdy byly existující skupiny zlikvidovány a vznikl jednotný Československý svaz žen. Ten také vydával v té době jediný časopis pro ženy, Vlasta. Jeho hlavní předsedkyně Marie Kabrhelová byla většinou jedinou ženou, která se při oficiálních událostech objevovala na po boku ostatních mužů.

#### **4.2 Právní ustanovení České republiky a organizace zabývající se tématikou zrovnoprávnění obou pohlaví**

Záměr jakékoli změny společnosti by se měl odrážet také v zákonném ustanovení státu, a proto politika neopomíná ani otázku rovného zacházení s muži a ženami, kterou spravuje. Jak říká Petr Pavlík: *„Bez institucionální struktury, která efektivně zajišťuje nezbytné koncepční, výkonné a kontrolní funkce, jsou sebelepší právní normy a úmysly málo účinné.*“<sup>33</sup> Zmíněnou institucionální strukturu, tedy institucionalizované zabezpečení politiky rovného zacházení s muži a se ženami požaduje i Organizace spojených národů (OSN) a Evropská Unie (EU), jichž je naše republika členem a je tedy povinná řídit se stanovenými požadavky.

V otázce rovnosti byla v České republice v prosinci 2001 ustanovena Rada vlády pro rovné příležitosti mužů a žen, která je stálým poradním orgánem vlády v oblasti vytváření rovných příležitostí pro ženy a muže. Dalšími vládními pokusy v tomto ohledu byly například: usnesení o povinnosti *„zřídit od 1.ledna 2002 jedno pracovní místo nejméně na poloviční pracovní úvazek pro zaměstnance (takzvaný gender focal point), který by se v rámci tohoto úvazku plně věnoval agendě rovných příležitostí.*“<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> *Průvodce na cestě k rovnosti žen a mužů: (pracovní sešit). 2. aktualiz. vyd. Brno: Nesehnutí, 2005. 48 s. ISBN 80-903228-7-5. S. 11.*

<sup>33</sup> HAŠKOVÁ, Hana; KŘÍŽKOVÁ, Alena; LINKOVÁ, Marcela et al. *Mnohohlasem. Vyjednávání ženských prostorů po roce 1989. 2. vyd. Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR, 2006. 331 s. ISBN 80-7330-101-6. S. 131.*

<sup>34</sup> HAŠKOVÁ, Hana; KŘÍŽKOVÁ, Alena; LINKOVÁ, Marcela et al. *Mnohohlasem. Vyjednávání ženských prostorů po roce 1989. 2. vyd. Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR, 2006. 331 s. ISBN 80-7330-101-6. S. 135.*

Jak ovšem Pavlík dále uvádí, toto nařízení některá ministerstva zcela ignorovala. V dalších případech bohužel zastával tuto pozici nekvalitně proškolený pracovník. Následná snaha spočívala v projektu *„Zlepšení veřejného institucionálního mechanismu pro aplikaci, prosazení a kontrolu rovného zacházení s muži a ženami“*, které realizovalo Ministerstvo práce a sociálních věcí ve spolupráci se švédskými odborníky<sup>35</sup> v této oblasti. Ovšem i tento projekt nakonec nebyl plně realizován. Je tedy evidentní, že jisté kroky k podpoře genderové rovnosti jsou podnikány, ale konečných výsledků, které by měly znamenat vývoj situace správným směrem, se většinou nedobereme.

Pokud jde o bližší právní ustanovení týkající se netolerance segregace na základě pohlaví, je dáno výše zmíněnou Listinou základních práv a svobod. Další česká právní úprava tématu vychází z řad mezinárodních smluv o lidských právech a svobodách, ale také z požadavků práva evropských společenství, ze kterých vyplývá již zmíněná povinnost České republiky zajišťovat rovné zacházení a ochranu před diskriminací.

Z ustanovení EU jmenujme směrnici číslo 2000/78/ES, která stanoví obecný rámec pro rovné zacházení v zaměstnání a povolání. V rámci Českou republikou stanovených zákonů spravuje rovnost zákon číslo 262/2006 Sb., zákoníku práce v platném znění a takzvaný antidiskriminační zákon, tedy Zákon o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací. Z rozhodnutí Evropského soudního dvora diskriminaci podle pohlaví zakazuje článek 141 (119), který se týká odměňování za práci. *„Významná je zejména směrnice Evropského parlamentu a Rady číslo 2002/73/ES, kterou se mění směrnice Rady číslo 76/207/ES, o realizaci zásady rovného zacházení pro muže a ženy pokud jde o přístup k zaměstnání, odbornou přípravu, postup v zaměstnání a pracovní podmínky, která musí být uplatňována od počátku jednání o uzavření pracovněprávního vztahu a po celou dobu jejího trvání. Neméně významná je směrnice Rady číslo 75/117/EEC, o sladění zákonů členských států týkajících se uplatnění zásady stejné odměny pro muže a ženy.“*<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> HAŠKOVÁ, Hana; KŘÍŽKOVÁ, Alena; LINKOVÁ, Marcela et al. *Mnohohlasem. Vyjednávání ženských prostorů po roce 1989*. 2. vyd. Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR, 2006. 331 s. ISBN 80-7330-101-6. S. 135.

<sup>36</sup> *Rovné příležitosti. Právní poradna Gender Studies. Diskriminace a rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce*. [online]. c2011 [cit. 3.12.2011]. Dostupné z: <[www.rovneprilezitosti.cz/admin/upload/.../7e77629f34.doc](http://www.rovneprilezitosti.cz/admin/upload/.../7e77629f34.doc)>.

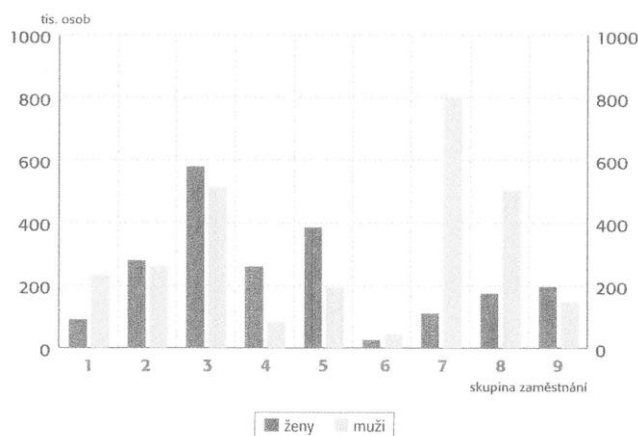
### 4.3 Ženy v politice

Také politika je jednou z oborů lidské činnosti, která byla od pradávna ženám zapovězena, a vstup do ní mají umožněn teprve velice krátké období. První žena v Čechách, která byla zvolená za poslankyni, je Božena Viková-Kunětická 20. června 1912. Po roce 1920 bylo zvoleno ihned několik poslankyň a senátorek. Fráňa Zemínová společně s Františkou Plamínkovou byly spoluzakladatelky Výboru pro volební právo žen v roce 1905.<sup>37</sup> Přesuneme-li se do současnosti, stále je poměr žen působících v politice nízký. Proto zájem sociologů o toto téma neutuchá a míra zastoupení žen v politice byla a nadále je zkoumána Českým statistickým úřadem. Podle jejich výzkumu z roku 2007 je patrné, že zastoupení mužů v této oblasti je znatelně vyšší oproti ženám.

Jak lze vyčíst z grafu č. 1, v oblasti zákonodárství a na postech vedoucích a řídících pracovníků se vyskytuje přibližně 45 tisíc žen. Oproti tomu na identických pozicích se z hlediska mužů objevuje okolo 220 tisíc. Je tedy patrné, že z obsazených míst vedoucích pracovníků a politiků zastávají celých 83 procent muži a něco málo přes čtvrtinu je jich obsazeno ženami. Naopak ženské pokolení převládá v zastoupení ve třetí skupině druhů zaměstnání. Nešťastná je ovšem volba seskupení technických pracovníků s pedagogy. Pokud by tyto obory byly uvedeny odděleně, projevilo výrazně vyšší zastoupení žen v pedagogice.

**2 Graf č. 1 Zaměstnanci podle hlavních tříd zaměstnání  
(průměry za rok 2007) (počet v tisících osob)**

*Graf 18: Zaměstnanci podle hlavních tříd zaměstnání (průměry za rok 2007)  
(tabulka – počet v tisících osob)*



<sup>37</sup>KUBÍK, M. *Národní socialisté, Levice 21. století* [online]. [cit. 14.9.2011]. Dostupné z: <<http://csns2005narsocobosp.cz/www/osobnosti%20csns.html>>.

1. Zákonodárci, vedoucí a řídicí pracovníci
2. Vědečtí a odborní duševní pracovníci
3. Techničtí, zdravotničtí, pedagogičtí pracovníci
4. Nižší administrativní pracovníci
5. Provozní pracovníci ve službách a obchodu
6. Kvalifikovaní dělníci v zemědělství, lesnictví a rybářství
7. Řemeslníci, kvalifikovaní výrobci a zpracovatelé
8. Obsluha strojů a zařízení
9. Pomocní a nekvalifikovaní pracovníci

Zdroj: *Ženy a muži v datech 2008*. B. m. v.: Úřad vlády, ČSÚ, 2008. 90 s. ISBN 978-80-250-1854-5.

Podíváme-li se na situaci o několik let později, v roce 2005 byl počet žen v politice stále mizivý – 2 ministryně (školy a informatiky), které činí zhruba 11% žen ve vládě. Poslanecká sněmovně tehdy zastávaly 16% a v senátu 12%. Těmito čísly se Česká republika stává jednou z posledních mezi státy EU. Pro podporu zvýšení počtu žen ve vládě vznikají různé návrhy. Jedním takovým byl například návrh, kdy by ve volbách neměla mít možnost uspět taková politická strana, která nemá na předních místech ve své kandidátce rovné zastoupení žen a mužů. Takový přístup k problematice se dá od celé společnosti stěží očekávat.

Pokud se na tuto část řešené problematiky podíváme z hlediska Geerta Hofstedeho, tedy rozdělení jednotlivých zemí na maskulinní a feminní (viz kapitola Geert Hofstede), lze spatřovat určité tendence společnosti k tomu či onomu pólu. Podle tohoto vědce je „*v demokratických zemích se spíše feminní kulturou více žen voleno do politických pozic nebo se alespoň uplaňují ve vládě. (...) V r. 2002 ve 22 ze zavedených parlamentárních demokracií byla procenta žen v parlamentu pod 20 ve Velké Británii, Francii, Řecku, Irsku, Izraeli, Itálii, Japonsku, Portugalsku a USA; více než 30 procent jich bylo v Dánsku, Finsku, Německu, Holandsku, Novém Zélandu, Norsku a Švédsku.*“<sup>38</sup> Ale jak dále dodává, i přesto se ženy k politickému postu dostávají snadněji, než k vlivným funkcím v obchodě a průmyslu. Volební mechanismus totiž dokáže reagovat celkem pohotově na společenské změny oproti kooptačním procesům v oněch výrobních a obchodních organizacích. Jak sám Hofstede říká: „*Schopné ženy tam stále ještě musí čekat, až stárnoucí pánové odejdou do penze nebo zemřou.*“<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Jan Gert. *Kultury a organizace. Software lidské mysli. Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. 1. vyd. Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2007. ISBN 80-86131-70-X. S. 121.

<sup>39</sup> HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Jan Gert. *Kultury a organizace. Software lidské mysli. Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. 1. vyd. Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2007. ISBN 80-86131-70-X. S. 121.



## 5 POSTAVENÍ ŽEN NA TRHU PRÁCE V ČESKÉ REPUBLICE

Následující část se zaměřuje především na stav genderové segregace českého trhu práce. Vlivem historického vývoje českého státu docházelo k určitým odlišnostem ve srovnání se světem. Dodnes v naší společnosti přetrvává stav segregace a její snižování je velmi pozvolné. Podle Křížkové je dokonce téměř polovina zaměstnaných žen koncentrována pouze do deseti kategorií zaměstnání z celkového počtu 107 (u mužů je tato koncentrace o něco menší).<sup>40</sup> Z tohoto výsledku šetření je zřejmé, že genderové stereotypy jsou stále silně zakořeněny v našich myslích a často se jimi řídíme. Na samotném trhu práce lze pozorovat hned několik ukazatelů (například mzdové rozdíly, odlišné podmínky zaměstnání, jiná prestiž zaměstnání), které dokazují, že k rovnosti mezi muži a ženami vede ještě dlouhá cesta.

V následujících kapitolách je tedy soustředěna pozornost na samotný vývoj zaměstnanosti českých žen od druhé poloviny dvacátého století, následně se text zaměřuje na některé ukazatele zmíněné segregace na základě genderové diversity v zaměstnání.

### 5.1 Vývoj zaměstnanosti žen v České republice

Vývoj zaměstnanosti žen v České republice se utvářel po konci druhé světové války zcela jiným způsobem, než tomu bylo v ostatních zemích západní Evropy. V těchto státech se po válce převážná většina žen vrátila do domácnosti a jejich podíl na pracovním trhu se tak zmenšil na minimum. Oproti tomu na území tehdejšího Československa vlivem společenskopolitického uspořádání, které stavělo na nulové nezaměstnanosti, tvořily ženy více jak třetinu celkového trhu práce (téměř 37%).<sup>41</sup> Masově vstupují ženy na trh práce převážně v 50. letech. Jsou ovšem řazeny spíše do nízkostatusových pozic. V 60. letech se výrazněji prosazují v administrativě a službách, přičemž muži se realizují převážně v prestižních povoláních a na manažerských pozicích. Tím se utužuje vzniklý rozdíl mezi povoláními, která vykonávají ženy, a která vykonávají muži a ustaluje se tak charakteristika českého

---

<sup>40</sup> KŘÍŽKOVÁ, Alena; SLOBODA, Zdeněk. *Genderová segregace českého trhu práce: kvantitativní a kvalitativní obraz*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2009. 115 s. ISBN 978-80-7330-165-1. S. 7.

<sup>41</sup> ZAJÍČKOVÁ, Drahomíra. *Analýza rozdílů ve výši pracovních příjmů mužů a žen: návrh modelového postupu zjišťování podílu diskriminace*. Praha: VÚPSV, 2002. 63, 14, v s. ISBN 80-239-0486-8 (v knize neuvedeno) s. 13.

trhu práce. V 70. letech začínají do zaměstnání vstupovat ženy, které se uplatňují na pozicích odpovídajících jejich dosaženému stupni vzdělání. Začíná se tedy narušovat do té doby zažitě rozdělení ženských a mužských povolání. V následujících 80. letech dochází ke kulminaci výše podílu žen na zaměstnanosti. V roce 1980 činí ženy na pracovním trhu celých 45,6% a v roce 1985 46,2%, přičemž v sektoru školství je zaměstnáno 71,4% a ve zdravotnickém sektoru působí dokonce 80,0% žen.<sup>42</sup> Konečně v 90. letech měly ženy možnost začít podnikat a pro mnohé z nich to byl způsob, jak znovu získat zaměstnání, protože v této době začalo docházet k restrukturalizacím podniků a ženy byly první, které byly propouštěny. V roce 2001 činil podíl žen na trhu práce kolem 44%.<sup>43</sup>

V České republice tedy pracuje již třetí generace žen, což je výrazně delší doba oproti jiným státům v Evropě i zámoří. Ženy v Evropské unii a ve Spojených státech amerických začaly pracovat na plný úvazek až od 70., 80. let, kdežto plná zaměstnanost žen se v Československu datuje již do 50. let.

## 5.2 Mzdové diskrepance

Skutečnost existence mzdových diferencí ve společnosti založených na rozdílném přístupu k mužům a ženám je všeobecně známá a bohužel stále uplatňovaná. I přesto, že je v České republice diskriminace na základě platových podmínek ze zákona zakázána, stále k ní dochází.<sup>44</sup> V tomto směru jsou většinou diskriminovány ženy, které mají až o 30% nižší mzdu. V roce 2001 činil procentuální rozdíl mezd mezi muži a ženami 26%, což byl nejhorší výsledek ze všech států tehdejší Evropské Unie. I přesto, že se v současnosti mluví o stále se zlepšujícím postavení žen, platová nerovnost se nijak výrazně nezměnila. O tom svědčí i průzkum, jehož výsledkem bylo zjištění rozdílu v platech učitelů a učitelek. Mladí učitelé ve věku 26 - 34 let pobírali v roce 2007 v průměru 20 900 Kč a v této kategorii se také projeví největší rozdíly

---

<sup>42</sup> ZAJÍČKOVÁ, Drahomíra. *Analýza rozdílů ve výši pracovních příjmů mužů a žen: návržení modelového postupu zjišťování podílu diskriminace*. Praha: VÚPSV, 2002. 63, 14, v s. ISBN 80-239-0486-8 (v knize neuvedeno). S. 13.

<sup>43</sup> ZAJÍČKOVÁ, Drahomíra. *Analýza rozdílů ve výši pracovních příjmů mužů a žen: návržení modelového postupu zjišťování podílu diskriminace*. Praha: VÚPSV, 2002. 63, 14, v s. ISBN 80-239-0486-8 (v knize neuvedeno). S. 14.

<sup>44</sup> *Zákon o mzdě, 1/1991 Sb., §4a, odstavec 1: „Podmínky pro poskytování mzdy musí být stejné pro muže a ženy. Zaměstnancům, kteří vykonávají stejnou práci nebo práci stejné hodnoty, přísluší stejná mzda.“ Průvodce na cestě k rovnosti žen a mužů: (pracovní sešit). 2. aktualiz. vyd. Brno: Nesehnutí, 2005. 48 s. ISBN 80-903228-7-5. S. 18.*

v odměňování žen a mužů. Průměrný plat mladých učitelek byl o 1540 Kč nižší než plat mladých učitelů - mužů.<sup>45</sup> Je patrné, že se ženy nejen nedostávají na lépe placené pozice, ale také že na stejných pozicích vydělávají méně peněz. „*Obecně je postavení žen na trhu práce spojeno s nižšími mzdami, nižší účastí na řízení a rozhodování, nižší prestiží a naopak vyšším ohrožením dosavadní pozice a vyšší nezaměstnaností.*“<sup>46</sup>

### 5.3 Nerovné možnosti na trhu práce

Jedním z palčivých problémů, který vyžaduje pozornost veřejnosti je stále nerovné postavení žen a mužů na trhu práce.

Jedná se o diskriminační postoje zaměstnavatelů k ženám či mužům při hledání vhodných kandidátů na volná místa. Někteří zaměstnavatelé přitom naznačují segregaci na základě pohlaví již ve výběru slov při vypsání inzerátu či výběrového řízení. Tento jev bohužel není nijak výjimečný. Například jedna nejmenovaná společnost zabývající se zprostředkováním dodávek elektrické energie a zemního plynu uvádí inzerát ve znění, že přijme kolegu na pozici: Regionální manažer prodeje. Tyto ne příliš vzácné projevy genderového rozlišování jsou jak morálně nepřijatelné, tak i protizákonné.

Jaké faktory však vedou zaměstnavatele k této segregaci? Z jakých důvodů v široké společnosti evidentně stále převládá názor, že je jedno pohlaví schopno vykonávat daný druh zaměstnání lépe než druhé? Zřejmě stále žijeme v domněnkách, že pro každé pohlaví jsou typické odlišné vlastnosti, a proto si zaměstnavatel již předem vybere typ, který pro něj symbolizuje odpovídajícího představitele pro vysokostatusovou pozici. Žijeme v moderní době, a proto bychom se těchto přežitků měli zcela jistě snažit vyvarovat.

V průzkumech Geerta Hofstedeho bylo zjištěno, že (v rámci pozic obsazovaných ve firmě IBM, kde jeho průzkum zpočátku probíhal) nejvíce maskulinním povoláním je prodejce, u kterého se projevuje výrazně soutěživá atmosféra a plat je do značné míry

---

<sup>45</sup> KLEŇHOVÁ, Michaela. *Týdeník školství. Věková a genderová struktura učitelů středních škol* [online]. 2008, [cit. 3.6.2011]. Dostupné z: <<http://www.tydenik-skolstvi.cz/archiv-cisel/2009/20/vekova-a-genderova-struktura-ucitelu-strednich-skol/>>.

<sup>46</sup> ZAJÍČKOVÁ, Drahomíra. *Analýza rozdílů ve výši pracovních příjmů mužů a žen: návržení modelového postupu zjišťování podílu diskriminace*. Praha: VÚPSV, 2002. 63, 14, v s. ISBN 80-239-0486-8 (v knize neuvedeno). S. 15.

vymezen na základě provize. Tato pozice je následovaná pozicí odborný pracovník, která zahrnuje inženýry a vědce orientované na individuální a odbornou výkonnost. Tyto pozice také nejčastěji zastávají muži. Na opačném konci tabulky, tedy jako povolání nejvíce feminní a tedy převážně zastávané ženami, se umístil kancelářský personál. Zde je důležitý kontakt s lidmi, ale bohužel s touto pozicí není spojováno příliš „skvělých zásluh“.

Podle Hofstedeho výzkumů se Česká republika umístila mezi ostatními státy z celého světa na pozici spíše inklinující k maskulinnímu postoji, z čehož lze vycházet pro vytvoření závěru, proč je pro ženy těžší získat lépe postavenou pozici ve firmě. Pokud na problematiku budeme pohlížet z tohoto hlediska, zjistíme, že zaměstnavatelé mají s ženou spojené jiné kvality a vlastnosti, než požadují na vypsanou pozici. Jimi požadovanou orientaci zaměstnance přirozeně spatřují u mužů, kteří dle jejich stereotypního smýšlení oplývají žádanou soutěživostí, drsností, průbojností a dalšími. Ženám sice také připisují potřebné vlastnosti, například komunikativnost, která je pro prodej vynikající devizou. U žen ovšem tuto schopnost zaměstnavatelé většinou využívají v pozicích, které nejsou příliš vysoce hodnoceny.

O co silnější by bylo postavení žen na trhu práce a jejich možnost získat stejně prestižní a finančně ohodnocené zaměstnání jako jejich mužské protějšky, kdybychom nebyli ovlivněni my, a především lidé v pozici zaměstnavatelů, zavedenými kulturními konvencemi týkajícími se maskulinního a feminního chování. Pokud zaměstnavatel nebude schopen a ochoten vidět totožné potencionální kvality uchazeče o zaměstnání pouze kvůli zavedeným stereotypům, postavení žen na trhu práce a celá tato situace se bude měnit velice těžce, pokud k nějakému posunu vůbec dojde.

## **5.4 Ženy v managementu**

Zastoupení žen ve středním či vyšším managementu firem bylo vždy nižší, oproti mužům. Ti si svou pozici budovali od dávných časů, na rozdíl od žen, které si na těchto pozicích budují své místo podstatně kratší dobu, aniž by docílily uspokojivých výsledků. Je pravdou, že si za dobu svého usilovného snažení vymohly jisté procento podílu, který v těchto funkcích zastávají. Číslo to ale není zcela uspokojivé. Americká antropoložka Margaret Meadová navíc kdysi zmínila, že muži se stávají méně atraktivními, pokud selžou v povolání. U žen je tomu právě naopak

– profesionální úspěch ženy její atraktivitu snižuje. V Japonsku se dokonce u ženy, která má povolání, snižuje pravděpodobnost sňatku.<sup>47</sup>

Pro upřesnění pozice „žena v managementu“ tedy žen ve vedoucích funkcích, o které se v následujícím textu bude pojednávat, je zde uvedena definice, která vystihuje podstatu tohoto postavení. Zvolena byla definice uvedená v Zákoníku práce, která zní:

*„Vedoucími zaměstnanci zaměstnavatele se rozumějí zaměstnanci, kteří jsou na jednotlivých stupních řízení zaměstnavatele oprávněni stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci a dávat jim k tomu účelu závazné pokyny. Vedoucím zaměstnancem je rovněž vedoucí organizační složky státu.“ (§ 11, odst. 4. ZP)*

Vnímání samotných žen a jejich touha po vyšším postavení v podniku se také výrazně odvíjí od výše dosaženého vzdělání. Podle Křížkové a Václavíkové-Helšusové dávají ženy v komplexním měřítku přednost závislým pozicím – tedy statusu podřízeného zaměstnance. Pokud ale porovnáme ženy s vysokoškolským vzděláním a bez něj, zjistíme, že ženy s diplomem se častěji cítí být spokojeny ve funkcích mající podřízené, než jako zaměstnankyně závislé. Tato skutečnost je znázorněna v grafu č. 2, který vyplývá z výzkumu Muži a ženy s vysokoškolským diplomem (1998). Ten byl proveden týmem Gender v sociologii Sociologického ústavu Akademie věd České republiky. Ženy ve vedoucích funkcích tak evidentně vnímají vyšší možnost seberealizace a naplnění.

Podívejme se na tematiku ženy v managementu i z hlediska Geerta Hofstedeho, který se zabývá mimo jiné rozdílností feminních a maskulinních kultur. Historicky je management anglosaská koncepce, která vznikla v maskulinní kultuře Velké Británie a USA. Hofstede spatřuje maskulinní a feminní pól managementu ve spojení dvou latinských slov: manége – (místo, kde jsou cvičeni koně) a ménage (domácnost). Pokud spojíme tyto dva elementy, tedy ženu a management, je pro ni zajisté příznivější feminní přístup dané kultury k managementu. Feminní přístup k managementu lze spatřit například v řešení sporů na pracovišti. Pro tento přístup je typické řešení

---

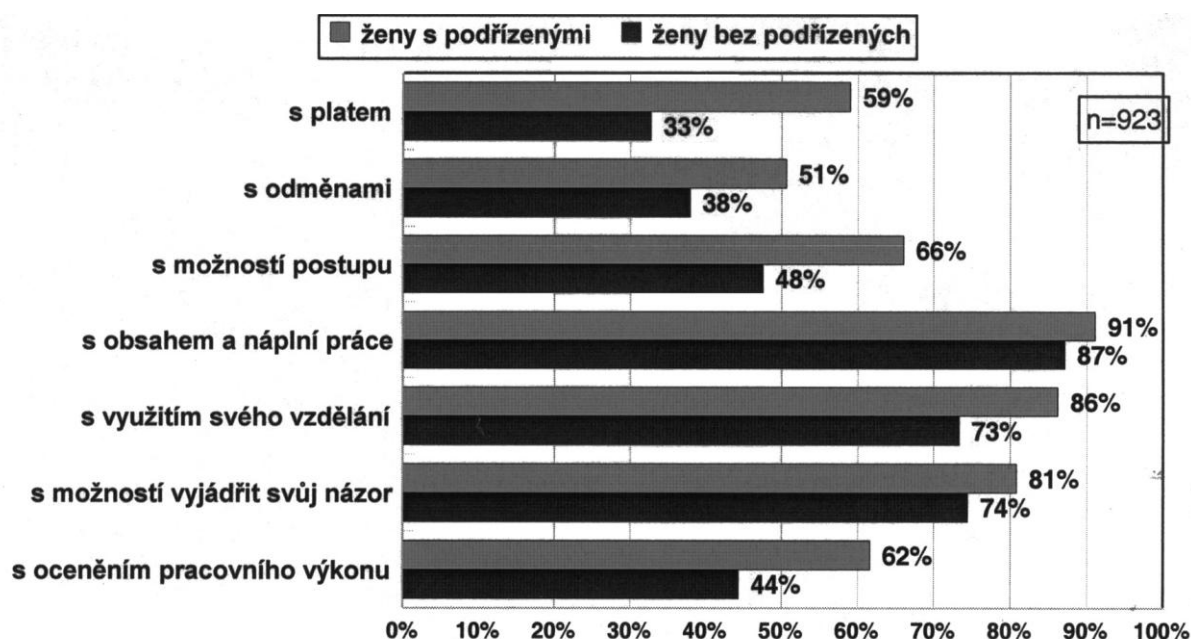
<sup>47</sup> HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Jan Gert. *Kultury a organizace. Software lidské mysli. Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. 1. vyd. Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2007. ISBN 80-86131-70-X.

konfliktu prostřednictvím kompromisu a vyjednávání, oproti maskulinnímu přístupu, kde dochází k přímému střetu.

Věnujme pozornost také zastoupení žen v managementu firem ve světě. Vzhledem k jednotlivým národním kulturám dochází k výrazným rozdílům. „*Například v Japonsku prakticky neexistují ženy manažerky, ale jsou běžné na Filipínách a v Thajsku.*“<sup>48</sup>

Tyto výsledky průzkumů lze dávat do souvislosti s mírou vyspělosti jednotlivých kultur. Je zde tedy rozdíl mezi kulturou tradiční a moderní.

**3 Graf č. 2 Spokojenost žen s podřízenými a bez podřízených zaměstnanců s vybranými prvky v zaměstnání (vysokoškolská populace)**



Zdroj: KŘÍŽKOVÁ, Alena; HELŠUSOVÁ, Lenka. *Sociální kontext života žen pracujících v řídicích pozicích: analýza odlišností životních postojů a názorů mužů a žen v české společnosti v závislosti na jejich pracovním postavení*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2002. 48 s. ISBN 80-7330-035-4.

Touha po další kariéře se podle autorek také projevuje spíše u žen ve vedoucích pozicích, oproti ženám v pozicích podřízených. Tato skutečnost pravděpodobně nebude příliš překvapivým faktem. Ženy v podřízených pozicích mohou pocítovat nemožnost většího prosazení a povýšení. Podle autorek dokonce opravdu dochází k mnohem

<sup>48</sup> HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Jan Gert. *Kultury a organizace. Software lidské mysli. Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. 1. vyd. Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2007. ISBN 80-86131-70-X. S. 96.

častějšímu povyšování mužů oproti ženám a to až v trojnásobné výši. Nabízí se ale otázka, zda touha po získání vedoucí funkce nesouvisí i se sociálním statutem dané ženy, jejím dosaženým vzděláním, výchovou a dalšími faktory. S těmi, které mají nižší vzdělání, je většinou spojeno zaměstnání v pozici podřízeného. Ty lze současně pojit i s faktem dřívějšího zakládání rodiny a starosti o ni, tudíž i s tradičním postavením ženy a muže v domácnosti. Tyto ženy většinou nepatří k těm, které se alespoň svým malým přičiněním snaží o genderové zrovnoprávnění. Lze tedy usuzovat, že ženy s nižším vzděláním budou upřednostňovat rodinu a kariéra pro ně nebude důležitým životním cílem. Naopak ženy s vyšším vzděláním nejprve budují kariéru a ve chvíli, kdy cítí, že dosáhly toho, po čem toužily, založí rodinu. Vzhledem k času, který věnovaly svému vzdělání, je logickým vývojem situace využití svých nabytých schopností k co nejlepšímu uplatnění a zajištění si tak určitého životního standardu.

Tento fakt dokládá i Alena Křížková. Z jejích výzkumů vyplývá, že vysokoškolsky vzdělané ženy automaticky počítají s nástupem do zaměstnání, ve kterém se budou realizovat a rodinu plánují minimálně po roce v zaměstnání, kdy si vybudují postavení a dosáhnou přiměřené praxe. Ovšem postupem času se tato doba, na kterou mají naplánováno založit rodinu, oddaluje a do popředí se dostává zájem dále budovat svou kariéru. Důvodem tohoto vývoje zpravidla bývá fakt, že se jejich kariéra stává dostupnější a reálnější, než si dokázaly představit ve chvíli, kdy do zaměstnání nastupovaly.<sup>49</sup>

Křížková a Václavíková-Helšusová také zmiňují, že podle výzkumu *Ženy a muži na trhu práce* (1995) jsou skutečně ženy působící ve vedoucích funkcích ve svém zaměstnání spokojeny s uplatněním svého vzdělání a jsou také spokojenější s vlastní pracovní situací, platem, odměnami a možnostmi postupu, a to v průměru téměř o 16%. Největší rozdíl ve spokojenosti žen v odlišných postaveních ve firmě je patrný u výše mezd, kde činí 19% a u možnosti postupu na lépe situovanou pozici (18%), což znázorňuje graf č. 3. Je evidentní, že pro polovinu dotazovaných žen bez podřízených je vidina profesního růstu dle jejich hodnocení špatně dosažitelná. Jak ovšem zmiňují výše, mnoho žen o postup ani neusiluje. Je zřejmé, že tendenci změnit své postavení v hierarchii firmy je bližší spíše ženám, které již řídicí pozici zastávají.

---

<sup>49</sup> KRÍŽKOVÁ, Alena. *Životní strategie manažerek: případová studie*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2002. 67 s. ISBN 80-7330-031-1.

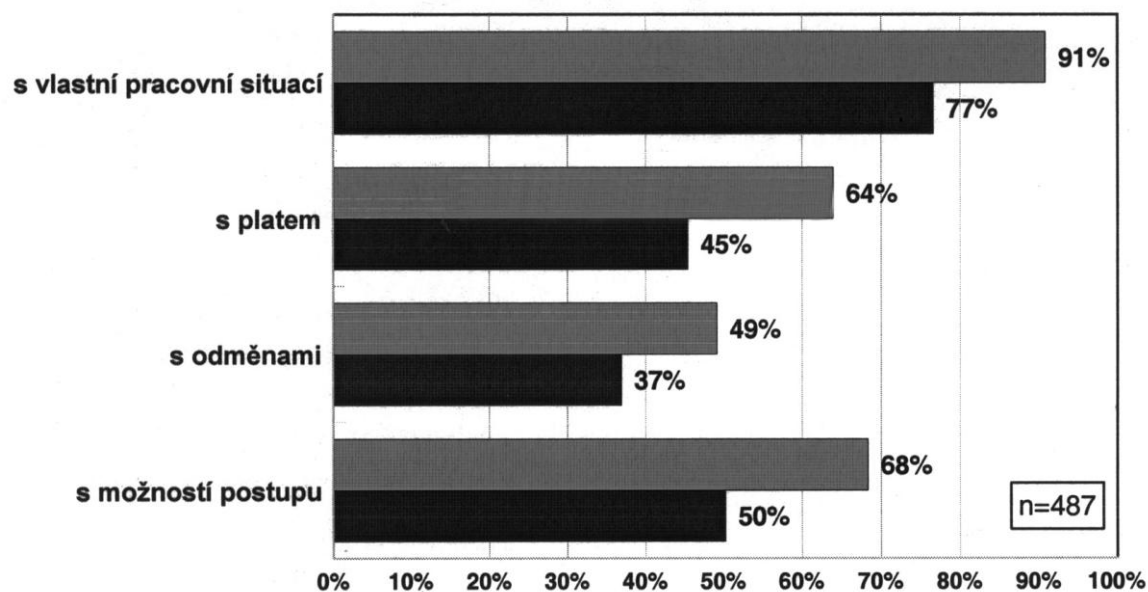
Co však tuto cílevědomost u žen již působících ve vedoucích pozicích způsobuje? Manažerských míst je všeobecně méně, než zaměstnání bez podřízených. Je to zaměstnání fyzicky, psychicky i časově náročné. Zaměstnavatel na tyto posty klade vyšší požadavky, které není každý schopen splnit. Zmiňme například výši vzdělání, ovládání minimálně jednoho světového jazyka slovem i písmem, samostatnost, spolehlivost a tak dále. Zájemci o toto postavení ve společnosti proto musí vynaložit výrazně vyšší úsilí pro jeho získání. Tak dochází k jejich první selekci. Jelikož jde o post manažerský, který je spojený s výše zmíněnými nároky, stává se také postem lépe finančně hodnoceným. Lukrativnost manažerských pozic má za následek vyšší ostražitost zaměstnanců zastávajících tyto funkce z důvodu vysoké konkurence. To je může do jisté míry činit dynamičtějšími, pružnějšími, kreativnějšími a průbojnějšími. A to mohou být důvody, proč míří stále výš a nezačnou stagnovat. Jsou svědky fluktuace, ale i mnohých povýšení či degradací. Může se jim proto dosažení požadované pozice jevit reálnější, než zaměstnancům bez podřízených, kteří tento personální pohyb v rámci společnosti většinou nevnímají. Mnohdy navíc tyto procesy probíhají prakticky zcela mimo ně, anebo je vnímají pouze jako byrokratický či dokonce nelegální akt (získání vyšší manažerské pozice prostřednictvím vhodných konexí, podplacení a tak podobně).

Je více než zřejmé, že to, zda jedinec aktivně zasahuje do vývoje své kariéry, ovlivňuje mnoho determinantů. Podrobně se o těchto interních a externích činitelích zmiňuji dále v textu.

Pokud se podíváme na konkrétní situaci ve větších ať už českých nebo světových firmách, lze dobře pozorovat současný stav podílu žen v top managementech vybraných podniků. Z českých zástupců velkých firem lze uvést například společnost České pojišťovny, ve které zastává pozici generálního ředitele muž a mezi top managementem, který spočívá v devíti lidech, se objevuje pouze jedna žena. To znamená, že poměr mužů k ženám je zde v poměru 89% versus 11%, což svědčí o výrazné genderové nerovnosti. Podrobněji je téma rozebráno v kapitole Praktické implikace genderové problematiky.



4 Graf č. 3 Spokojenost žen s podřízenými a bez podřízených s vybranými prvky v zaměstnání



Zdroj: KŘÍŽKOVÁ, Alena; HELŠUSOVÁ, Lenka. *Sociální kontext života žen pracujících v řídicích pozicích: analýza odlišností životních postojů a názorů mužů a žen v české společnosti v závislosti na jejich pracovním postavení*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2002. 48 s. ISBN 80-7330-035-4.

## **6 PSYCHOLOGICKÉ HLEDISKO GENDEROVÉ PROBLEMATIKY**

Pokud se zabývám genderovými rozdíly, je samozřejmé, že je v rámci této problematiky nezbytné zohlednit také psychologické hledisko osobnosti, které nelze oddělovat. Potencionální zaměstnavatelé se často odvolávají zejména na tuto stránku osobnosti muže a ženy, kterou vnímají odlišně a každému připisují jiné charakterové vlastnosti, přičemž je samozřejmé, že ne všechny budou vyhovovat u daného zaměstnance. Tato generalizace vlastností obou pohlaví je silně zavádějící a plyne z ní mnoho zbytečných genderových stereotypů. Proto by zaměstnavatelé měli být schopni se od tohoto náhledu na věc oprostit a upřít svou pozornost předně na ambice, motivaci žadatele o zaměstnání a další aspekty. Přístup k zájemcům o vypsanou pracovní pozici by měl být individuální a bez předsudků.

Z tohoto důvodu jsou následující kapitoly věnovány několika faktorům (motivaci, autoritě a ambicím), které silně ovlivňují možnosti každého uchazeče o manažerskou funkci. Především ty by neměly být z psychologického hlediska opomíjeny a mělo by jim být vyhrazeno místo na škále posuzovaných charakterových vlastností kandidáta na zaměstnání.

### **6.1 Determinanty ovlivňující profesní ambice**

Vzhledem k odlišnosti každého z nás, je nutné i v tomto případě zohlednit rozdílné vlastnosti lidí, které mají výrazný vliv na chování, rozhodování a na přístup k profesnímu vývoji či růstu každého jedince. Jsme ovlivňováni mnoha faktory, podle nichž naše názory vznikají a jsou jimi determinovány. Patří mezi ně činitelé interní, tedy ty, které nelze příliš ovlivnit a determinanty externí, tedy činitelé, které jsou určitými způsoby dány (viz tabulka č. 2). Dalším neméně důležitým faktorem majícím výrazný vliv na přístup jedince k zaměstnání a pozici v něm zastávanou je stupnice hodnot, kterou si vytváří během života.

Vzhledem k náročnosti funkce vedoucí skupinu či kolektiv je samozřejmé, že je zde kladen zvláštní důraz na samotnou osobnost. Samozřejmě, že nelze na základě žádoucích vlastností stanovit ideálního adepta na manažerskou pozici. Je zřejmé, že každá společnost je jiná. Liší se ať už místem svého působení, velikostí, svým předmětem podnikání či cílovou skupinou, na kterou se firma zaměřuje (například to,

že v jedné společnosti vyžadují zcela profesionální až odosobněný přístup k zaměstnancům či zákazníkům, nemusí být vhodné pro druhou společnost). Proto je nemožné ustanovit jednotnou definici pro osobu manažera. Vždy totiž mimo jiné záleží na samotné pracovní skupině, se kterou manažer spolupracuje a také na charakteristice celé společnosti.

U adepta s ambicemi získat vedoucí pozici, je žádoucí, aby byl schopen sebehodnocení, na jehož základě by mělo dojít k sebevýchově. Díky této retrospektivě se tak daný jedinec může dále zlepšovat a získávat tak kvality potřebné pro získání a výkon vytyčené pozice.

5 Tabulka č. 2 Externí a interní determinanty ovlivňující ambice

<u>Determinanty externí</u>	
kultura	přístup vedení dané firmy
motivace	rasa
nálada	sociální status
odborná způsobilost	výchova
percepce daného povolání společnosti	vzdělání
pracovní prostředí	vztahy na pracovišti
<u>Determinanty interní</u>	
autorita	sociální role
charakter	věk
organizační schopnosti	vůle
osobnostní a inteligenční proměnné	vytrvalost
pohlaví	zdravotní stav
sebedůvěra	

Při hodnocení osobních vlastností kandidátů je vhodné zohledňovat především následující vlastnosti:

- *Intelektuální úroveň, nejen výše rozumové kapacity, ale i zaměření myšlení*
- *Organizační schopnosti*
- *Pracovní a sociální adaptabilita, schopnost přiměřeně se vyrovnávat s úkoly, které řídicí činnost představuje*

- *Úroveň osobní dominantnosti, schopnost s přiměřeným důrazem, rozhodností a závazností usměrňovat a zaměřovat činnost řízené skupiny*
- *Úroveň interpersonální senzitivity, schopnost s přiměřenou citlivostí reagovat na postoje, názory a prožívání členů řízené skupiny*
- *Osobní vyrovnanost*
- *Iniciativa v myšlení a jednání a ochota přijímat nové koncepty a postupy*
- *Pracovní vytrvalost a houževnatost*
- *Aspirační zaměření, zejména z hlediska vazby na obor činnosti, výrobní organizaci a řídicí funkci*
- *Základní soubor žádoucích morálních vlastností.<sup>50</sup>*

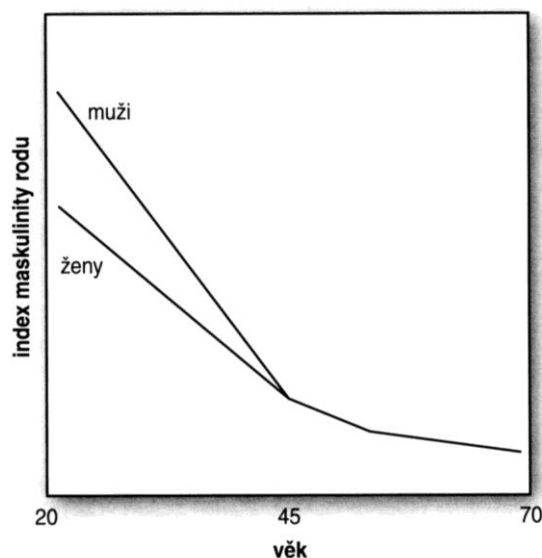
Z těchto faktorů je velice důležité identifikovat míru dominantnosti jedince a důvody, které ji podmiňují. V pozici s podřízenými je tento determinant jeden z hlavních, který určuje následné vztahy na pracovišti. Dominantnost nemusí být jen kladná, ale může vyvstat z nežádoucích podnětů, které je nutné rozpoznat a odstranit je.

Mezi determinanty, které ovlivňují profesní ambice každého z nás, patří i naše hodnoty. Ty se během celého života určitým způsobem vyvíjejí společně s námi. Získáváme nové, jiné naopak eliminujeme a vědomě či nevědomě měníme jejich pořadí. Podle Geerta Hofstedeho se postupem času snižují maskulinní hodnoty a ve věku kolem 45 se hodnoty mužů a žen dostávají na tu samou úroveň (viz graf č. 4). Zajímavý je také fakt, že hodnoty žen (ekonomické, sociální a jiné) se od sebe v jednotlivých zemích liší mnohem méně, než je tomu u mužů.

---

<sup>50</sup> RŮŽIČKA, Jiří. *Personální řízení a psychologie*. Praha: Svoboda, 1970. 241 s.

6 Graf č. 4 Vývoj hodnot u mužů a žen v průběhu života



Zdroj: HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Jan Gert. *Kultury a organizace. Software lidské mysli. Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. 1. vyd. Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2007. ISBN 80-86131-70-X.

## 6.2 Autorita vedoucího pracovníka

Otázka, zda má jedno či druhé pohlaví výraznější předpoklad k vyšší autoritě mezi podřízenými, přestala být v současné době výrazným tématem. Dnes již ženy vědí o svých kvalitách a uvědomují si i svou konkurenceschopnost vůči mužům. Nenechají se tak lehce zastrašit, jako tomu bývalo kdysi, kdy byla žena předurčena pouze ke starosti o domácnost a její názor či návrh měl pramalou váhu a možnost, aby byl mužem přijat či se mu dokonce podřídil. Dnes, pokud se žena dostane do vyššího managementu firmy, je schopna si vydobýt srovnatelnou autoritu jak u spolupracovníků, tak u podřízených jako muži. I přesto je však pravděpodobné, že svou nabytou pozici musí získávat o něco déle a obtížněji, než její maskulinní protějšky. Pokud se jedná o autoritu ženy ve společnosti, je nutné se také zmínit o faktoru poměru mužů a žen ve skupině podřízených.

Autoritou rozumíme uznávanou vážnost osoby, ctěnou či vlivnou osobnost. Rozlišujeme dva základní druhy autority<sup>51</sup>: formální, tedy tu, která vyplývá ze vztahu společenského postavení osob a vzniká na základě získávání zkušeností s danou osobou. Z hlediska společenského postavení osob v zaměstnání je formální autorita institucionalizována, dána vnitřní hierarchií firmy (může být i vynucována). Druhou formou je autorita neformální, která je založena na předchozích zkušenostech s projevem a rozhodováním dané osoby. Její vývoj je spojen s charakterem, který je pro míru autority určující. Zohledňujeme tedy rozhodování, jednání, zkušenosti a znalosti dané osoby v tom oboru, který je jí vlastní. Z hlediska řídicí funkce v zaměstnání „*autorita znamená s jakou lehkostí nebo obtížností usměrňuje jednání, názory a postoje podřízených při plnění výrobních úkolů*“<sup>52</sup>. V uznávaném a dobrém vedoucím pracovníkovi by se měly slučovat obě zmíněné formy autority. Takový člověk by měl být všeobecně uznávanou osobností.

Míra autority vedoucího pracovníka utváří a ovlivňuje vztahy, které na pracovišti vládou. Na jejím základě vztahy mezi vedoucím a podřízeným pracovníkem vznikají a jsou jí do značné míry určeny. Je jí definován určitý odstup nadřízeného a podřízeného. Míru tohoto odstupe určují sami účastníci poměru. Proto je tento vztah značně specifický a individuální.

Svou autoritu na pracovišti mezi podřízenými a kolegy lze prosazovat různými způsoby a zejména osoba ve vedoucí funkci je tou, která může měrou svého formálního přístupu k podřízenému uplatňovat autoritativní, demokratický nebo liberální přístup<sup>53</sup>, tedy přístup na jednom pólu silně přísný, vyžadující poslušnost bez jakýchkoli diskuzí a nekompromisní a na druhém pólu velice volný až bezvládný.

Z každého zmíněného způsobu vedení kolektivu a tedy vztahu nadřízeného a podřízeného vyplývají důsledky, které nemalou měrou ovlivňují celou společnost a mohou mít kromě kladných i záporné následky (například vlivem nespokojenosti zaměstnanců může docházet k jejich vyšší fluktuaci, což má za následek odliv těch, kteří znají „know how“ firmy a mohou jej tak používat u konkurence či jim jej cíleně či nevědomě odkrývat). Podle Růžičky lze identifikovat charakter vztahů,

---

<sup>51</sup> BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. *Moc, vliv, autorita*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-053-8.

<sup>52</sup> RŮŽIČKA, Jiří. *Personální řízení a psychologie*. Praha: Svoboda, 1970. 241 s.

<sup>53</sup> HAYES, Nicky. *Psychologie týmové práce. Strategie efektivního vedení týmu*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-983-6.

kteřé panují mezi jednotlivými zaměstnanci přímo na pracovišti i z takových skutečností jako: zda jsou všichni pracovníci přiměřeně srozuměni s cíli a výsledky organizace, zda zaměstnanci cítí jistotu ve svém zaměstnání a pracovní stabilitu, zda jsou přesvědčeni o způsobilosti vedoucího pracovníka k zacházení s řídicí mocí, která je mu svěřena, zda nemají strach z potrestání nebo odmítnutí a zda jsou členové pracovní skupiny způsobilí k plnění stanovených úkolů v požadované odbornosti. Autor tak dává manažerům možnost reflektovat své působení na okolí a především na své podřízené, se kterými přichází do styku a se kterými potřebuje vycházet a spolupracovat.

Až do tohoto bodu kapitoly jsme nenarazili na důvod, proč by jedno či druhé pohlaví mělo mít větší předpoklad k tomu, aby dosahovalo vyšší či nižší autority. Z hlediska genderového je působení na podřízené záležitostí osobnosti každého z nás a není ovlivněno pohlavím. Co však může do jisté míry ovlivňovat přístup žen a mužů k níže postaveným spolupracovníkům je fyzická realita jednotlivých pohlaví, kdy žena je většinou menší a subtilnější postavy, přičemž muž bývá vyšší a mohutnější. Z těchto protikladných vlastností, z nichž mužskému elementu je námi mnohdy bezděčně přisuzována vůdčí pozice (pravděpodobně i vlivem tradičních historických faktů), je patrné, že ženy by vskutku mohly pociťovat nevoli při vedení mužských podřízených. Je však nutné se od těchto předsudků a především přežitků oprostit. Požadavky, které jsou kladeny na osobnost vedoucího, jsou v první řadě tyto:

- osobní vyspělost a vyrovnanost, rozvážnost
- vedoucí by měl rozumět svému oboru nejen po stránce technické a ekonomické, ale také by měl být schopný vhodně jednat s lidmi
- přiměřený morální a společenský profil
- přiměřené sebevědomí
- přiměřená míra ochoty akceptovat druhé pracovníky<sup>54</sup>

Tento výčet skutečností by měl tvořit určitý rámec pro ty, kteří se cítí být schopni vést kolektiv pracovníků. Měli by do něj bez větších problémů zapadat a tak splňovat předpoklady k úspěšnému působení ve funkci. Aby se však i přes kompetentnost své osoby vyvaroval vedoucí pracovník jakýmkoli neshodám na pracovišti, měla by být stanovena závazná pravidla, jednoznačně vymezeny pravomoci, určena práva a povinnosti vedoucího a jejich důsledné dodržování.

---

<sup>54</sup> RŮŽIČKA, Jiří. *Personální řízení a psychologie*. Praha: Svoboda, 1970. 241 s.

Pro posílení autority manažera na pracovišti je taktéž dobré nadále se vzdělávat, znát nové trendy v předmětu podnikání firmy a získávat tak stále vyšší odbornost a způsobilost k výkonu vedoucí funkce. Dále je vhodné, aby byl vzorem svou pracovní morálkou, byl důsledný, spravedlivý a aby měl stejný vztah ke všem svým podřízeným.

### 6.3 Vedoucí pracovník a jeho motivace

Pokud zde pojednávám o ženách, jejich ztíženém postavení na trhu práce a menší možnosti získat funkci manažerky, je nutné zmínit také jejich motivaci, která může být též genderově podmíněná. Pokud je pro dnešní společnost důležité, aby se otázka genderového dělení profesních pozic a zaměstnání začala konstruktivně řešit a měnit, je nutné zajistit i motivaci obou pohlaví k touze uplatnit se i na těch pozicích či v takových profesních odvětvích, která pro ně zatím nejsou typická. Především touha zkusit se uplatnit v netradičním odvětví by měla být všeobecně výrazně podněcována, aby mohlo dojít ke změně v poměrech dnes příliš feminizovaných či maskulinizovaných povolání.

Faktem zůstává, že firma, která vypíše výběrové řízení na manažerskou funkci, může samozřejmě vybírat pouze z uchazečů, kteří se přihlásí. Záleží tedy na genderové struktuře a kvalitě uchazečů. Zajímavým a motivujícím je zjištění Gazdagové a Fischlové, že v případě přihlášení žen do přijímacího řízení, stoupá pravděpodobnost, že také žena bude přijata. *„My bychom klidně přijali i ženu, ale hlásí se nám jenom muži“, říká personální manažerka projekční činnosti ve stavebnictví. Další zkušenost uvádí ředitelka společnosti zabývající se obchodní činností, konkrétně spotřebním zbožím: „když se do procesu výběru dostane více žen, tak jich i více vyberou do vyšších pozic“.*<sup>55</sup> Jak autorky dále uvádí, vyšší koncentrace žen je na pozicích nižšího a středního managementu, pro který se ženy cítí být dostatečně kompetentní. Top management podle jejich slov přenechávají mužům zejména proto, že musí zajišťovat chod domácnosti.

Motivací k zařazení žen do oborů pro ně dosud nepřitažlivých je nutné zabývat se kontinuálně. Již od chvíle, kdy si ve škole volíme, které povolání chceme v dospělosti vykonávat, je dobré vědět a mít zakořeněno v podvědomí, že se lze uplatnit ve všech

---

<sup>55</sup>GAZDAGOVÁ, Marie; FISCHLOVÁ, Drahomíra. *Sondáž postojů zaměstnavatelů k uplatnění žen v managementu a zkušeností s nimi: kvalitativní šetření s vybranými reprezentanty zaměstnavatelů.* Praha: VÚPSV, 2006. 39 s. ISBN 80-87007-31-X.



oborech, které existují, a žádný není nikomu zneprístupněn. Proto se začínají angažovat samotné školy a různými formami podporují zájem především studentek o technické a přírodní vědy.

Pokud se zaměříme na manažery a manažerky již vykonávající řídicí funkci, i ti potřebují být dostatečně motivováni a sami musí být schopni motivovat své podřízené. Především v této profesi, ve které je v současné době převaha jednoho, a to mužského pohlaví, je třeba sledovat motivaci jednotlivých zaměstnanců. Na základě tohoto monitoringu bychom mohli později dojít ke způsobu, jak docílit vyvážení podílů obou pohlaví.

Podle Růžičky se stimuly, které ovlivňují činnost řídicího pracovníka, dělí do čtyř skupin, které dále specifikuje takto:

*1) Vztah k vyšším nadřízeným*

- a. Mít příležitost prohovorit problémy s nadřízeným*
- b. Vědět, čím příkazy poslouchat*
- c. Pracovat pod vedoucím, který vysvětlí každou změnu, kterou udělá*
- d. Mít vedoucího, který je ochoten pomoci, nesrazí, když se dostanu do nesnází*
- e. Mít vedoucího, který výkon věcně posuzuje*
- f. Mít vedoucího, který předává tolik autority, kolik je možno*
- g. Vědět, jak jsem vedoucím hodnocen*
- h. Pracovat pod vedoucím, který umožňuje vývoj podřízených*
- i. Pracovat pod vedoucím, který ví o problémech v mé práci*
- j. Pracovat pod vedoucím, který převezme úkol, když jsem v tísní*

*2) Praxe a jednání organizace*

- a. Vědět o plánech organizace, která se týkají mne a mé práce*
- b. Pracovat v organizaci, kde odpovědnost každého vyššího vedoucího je jasně stanovena*
- c. Pracovat v organizaci, kde se více váží vzdělání než zkušenosti*
- d. Pracovat v organizaci, která je účinně řízena*
- e. Pracovat v organizaci, která prosperuje*

*3) Vztahy k pracovníkům na stejné úrovni*

- a. Vědět, že ostatní vedoucí znají důležitost mé práce*
- b. Vědět, co druzí dělají, pokud se to týká mne a mé práce*

- c. *Spolupracovat s ostatními*
  - d. *Pracovat s těmi, kteří znají problematiku mé práce*
  - e. *Pracovat s takovými lidmi, kteří mně pomohou v tísní*
- 4) *Příležitost k projevení se*
- a. *Mít příležitost účastnit se ve výrobní organizaci jednání, která přijímají rozhodnutí*
  - b. *Být dotázán před rozhodnutím, které se týká mě a mého oddělení*
  - c. *Mít dostatečnou autoritu pro práci, která je ode mne očekávána*
  - d. *Mít řídicí porady, kde každý může vystoupit*<sup>56</sup>

Z tohoto výčtu je zřejmé, že hledisek, ze kterých zaměstnanec nazírá a hodnotí svou pozici, je mnoho a všechna jsou relevantní. Pokud se několik z těchto bodů neslučuje se skutečností, je zřejmé, že výkonnost i celková angažovanost pracovníka bude mít klesající tendenci, jelikož nebude dostatečně motivován, budou v něm vzrůstat pochybnosti ať už o sobě samém či o společnosti, ve které působí, o správnosti jeho pozice a situaci.

## 6.4 Bariéry rozvoje

Významnějšímu vstupu žen do managementu brání různé vlivy, které dodnes komplikují a snižují jejich možnosti. V souvislosti se začleňováním žen do managementu firem bývá často zmiňována problematika takzvaného skleněného stropu, tedy situace, kdy je většinou ženám bráněno v postupu na vyšší pozice vlivem tradičních postojů, předpokladů a hodnot, které při svém rozhodování uplatňuje nadřazený, v rámci organizace dominované muži či „pouze“ mužskými hodnotami.<sup>57</sup>

Takovému problému ovšem mohou být vystaveny i ty ženy, které již svůj manažerský post získaly. Zaměříme-li se blíže na náplň manažerské práce těchto žen, zjistíme, že v managementu došlo ke vzniku skupiny, do které jsou ženy cíleně koncentrovány (takové pozice jsou pro ně lépe dosažitelné a mnohdy je zde zastoupení ženy přímo vyžadováno). Do této skupiny spadá například obor maloobchodů či cateringové

<sup>56</sup> RŮŽIČKA, Jiří. *Personální řízení a psychologie*. Praha: Svoboda, 1970. 241 s.

<sup>57</sup> *Feminismus. Skleněný strop* [online]. c2003 [cit. 1.12.2011]. Dostupné z: <<http://www.feminismus.cz/fulltext.shtml?x=208885>>.

služby.<sup>58</sup> Jedná se tedy o nižší a lehčí manažerské posty a progrese do předních a obchodně zaměřených manažerských pozic je velice pomalá. Zmíněnou koncentrací bychom mohli identifikovat jako jednu z bariér, které pro ženy na trhu práce vznikají. Navíc úspěšnost žen v daných oborech podporuje jejich stereotypní zařazování do oněch postů. Dochází tím ke vzniku „začarovaného kruhu“, kdy jsou zmíněným úspěchem žen v určitých oborech i další organizace podporovány k tomu, aby je do těchto rolí setrvačně umísťovali.

Podle Beardwellové a Claydona existuje několik dalších bariér, které musí ženy překonat, aby mohly úspěšně budovat kariéru manažerky. Pro získání úspěchu a pozice ve vyšším managementu žena musí:

- vstoupit do managementu v brzkém věku;
- mít již odpovídající manažerskou kvalifikaci;
- mít zkušenosti nebo rychle získat zkušenosti ve funkcích, které jsou v rámci organizace považovány za stěžejní;
- být kontinuálně zaměstnaná;
- být schopna pracovat dlouhé směny, popřípadě dlouho do večera a odpovídat věkové struktuře kariérního konceptu organizace;
- být geograficky mobilní;
- vyhovovat kritériím povýšení (která jsou stále zpravidla vymezena mužským pohledem na věc)<sup>59</sup>

V případě, že žena překoná všechny dané podmínky, vyvstávají před ní další bariéry, které zpravidla brání kariérnímu postupu. Bardwellová a Claydon zmiňují následující tři:

- postoje chování žen v managementu, například nedostatek jejich sebevědomí, nepříliš ambiciózní přístup ke kariéře a nedostatek soutěživosti;
- strukturální faktory, jako je personální politika a praktiky, které diskriminují ženy manažerky, například odměňování a výběrová kritéria, která vylučují zahrnutí žen do výkonu některých funkcí

---

<sup>58</sup> BEARDWELL, Julie; CLAYDON, Tim. *Human Resource Management. A Contemporary Approach*. 5<sup>th</sup> Ed. Harlow, England: Pearson Education, 2007. 694 s. ISBN 978-0-273-70763-9.

<sup>59</sup> BEARDWELL, Julie; CLAYDON, Tim. *Human Resource Management. A Contemporary Approach*. 5<sup>th</sup> Ed. Harlow, England: Pearson Education, 2007. 694 s. ISBN 978-0-273-70763-9. S. 398.

- kulturní faktory organizace, jako jsou postoje mužských manažerů, neformální spolky a sítě, které slouží k vyloučení žen a posilují genderové stereotypy.<sup>60</sup>

Proto pokud se snažíme o zlepšení situace žen v managementu, měli bychom především myslet na tyto bariéry a snažit se je odstranit nebo alespoň eliminovat. Jedině tak může být zamýšlená změna úspěšná.

---

<sup>60</sup> BEARDWELL, Julie; CLAYDON, Tim. *Human Resource Management. A Contemporary Approach*. 5<sup>th</sup> Ed. Harlow, England: Pearson Education, 2007. 694 s. ISBN 978-0-273-70763-9. S. 398.

## **7 KULTURNÍ HLEDISKO GENDEROVÉ PROBLEMATIKY**

Na otázku genderové problematiky je nutné nahlížet v kontextu jednotlivých kultur, které silně ovlivňují postoj zastávaný danou společností. A především vztahem mezi otázkou genderu a jednotlivými kulturami se zabývá sociolog Geert Hofstede, autor zajímavých výzkumů, které prvotně praktikoval na půdě nadnárodní společnosti IBM. Zjišťuje tak původ a důvody k zažitým genderovým stereotypům a ukazuje, jak odlišně se mohou v určitých situacích lidé s různými kořeny chovat a reagovat. Stejně tak diskutuje to, k jakým nedorozuměním může docházet, pokud nebudeme zohledňovat původ jednotlivců.

V dnešním světě, kdy rychle upadá význam hranic a lidé mohou žít a pracovat ve zcela jiné části světa a tedy i kultuře, než ze které pocházejí, je látka – pochopení druhu odlišností jednotlivých kultur Geerta Hofstedeho - zajímavou novinkou, která by mohla výrazně pomoci například při snaze jedince získat požadovaný druh zaměstnání v jiné kultuře.

### **7.1 Genderové stereotypy**

V současné době je gender a otázka s ním spojené rovnosti velmi diskutované téma. Stále je v naší společnosti zakořeněn přístup k jednotlivým jedincům podle jejich genderového určení. Již od útlého dětství jsme učeni přejímat tyto genderové stereotypy. Ženám je připisována citlivost, starost o rodinu, starostlivost a ve spojitosti s tím jsou jim přisuzovány práce spojené s domácností. Muži naopak mají umět vydělat peníze, mají být průbojní, zajímat se spíše o technické obory a je u nich větší předpoklad veřejného působení. Tyto stereotypy přijímáme v průběhu socializace za vlastní, ztotožňujeme se s nimi a to má za následek předání těchto postojů i další generaci. Jsme naučeni brát genderové stereotypy jako tradiční a neměnné. Mnohé z nich si ani neuvědomujeme, proto je velice obtížné tyto postoje začít měnit a jedinec, který se o takovou změnu pokusí, bývá mnohdy zesměšňován, nebo se setká s odporem okolí k zavádění netradičních jevů.

Genderové rozdíly jsou podporovány jak médii (jak již bylo zmíněno výše), tak i jazykem, který je všeobecně používán. Proč má například lepší image lékař než lékařka, kuchař je důstojnější název než kuchařka a učitel má v obecném povědomí

vyšší status než učitelka? Toto jsou jen některé příklady jazykové diskriminace, se kterou se setkáváme denně, a děti (především tedy dívky) jsou tak ovlivňovány již v předškolním a školním věku. Společnost tím nevědomky přispívá k neustálému utužování genderových stereotypů. Této problematice nikterak kladně nepřispívá ani trend současné doby – zařazování převzatých názvů z cizích jazyků, například z angličtiny do českého úzu. Ekvivalent v opačném rodu se poté těžko a někdy ne zcela přirozeně do úzu začleňuje. V současné době se problematikou preferování mužského rodu, absencí některých výrazů v ženském rodě a dalšímu jevy zabývají lingvisté, jejichž projekty jsou podporovány i vládou České republiky. K podpoře lingvistického genderového zrovnoprávnění byla vydána Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy příručka Kultura genderové vyváženého vyjadřování.

Dalším ukazatelem genderového stereotypu může být takzvaná rodičovská dovolená, která je již dlouhou dobu typickým příkladem stereotypního vnímání ženské a mužské role. V nedávné době byly podmínky i název tehdejší mateřské dovolené pozměněny a na dnes nazývanou rodičovskou dovolenou může nastoupit kterýkoli z rodičů. Ovšem pohled na rodičovskou dovolenou je stále ovlivňován tradiční představou ženy-matky. Často je také důvodem, proč zůstává doma s dítětem žena fakt menšího výdělku ženy oproti muži. Jistým dokladem může být výzkum provedený v roce 2001, jehož výsledky ukazují, že počet mužů pečujících o domácnost není ani jedno procento (0,27%) a mužů na rodičovské dovolené je ještě méně (0,16%).<sup>61</sup> Z těchto čísel je zřejmé, že v České republice je zažitý systém muže - živitele rodiny a ženy - pečovatelky silně zakořeněn a je tedy nutné významně podporovat snahy o změnu ve vnímání tradičního pojetí mužské a ženské role.

## **7.2 Genderová diverzifikace v zaměstnání**

Jak již bylo zmíněno výše, genderové stereotypy mají za následek směr formování nás samotných, ale i vznik a stálé utužování segregace na trhu práce ve všech světových ekonomikách. Situace na jednotlivých světových trzích se různí. Všechny vyspělé státy se snaží s genderovou segregací bojovat a postupně ji více či méně úspěšně odstraňovat. Tato segregace založená na pohlaví ukazuje, v jaké míře jsou zastoupeny ženy či muži

---

<sup>61</sup> ZAJÍČKOVÁ, Drahomíra. *Analýza rozdílů ve výši pracovních příjmů mužů a žen: návrh modelového postupu zjišťování podílu diskriminace*. Praha: VÚPSV, 2002. 63, 14, v s. ISBN 80-239-0486-8 (v knize neuvedeno). S. 15.

v určitých zaměstnáních. Pro zjištění vypovídajících hodnot o problematice slouží různé druhy výzkumů a ukazatelů, z nichž některé jsou ve výsledcích přesnější, jiné méně. Jednotlivé ukazatele se vždy liší kvůli rozpětí, které je v daných kritériích stanoveno. Některé výzkumy jsou proto podrobnější z důvodu specifitějších požadavků při sběru dat než jiné.

Jeden ze světových výzkumů, který zmiňuje Renzetti, například využívá index difference (někdy index segregace = D), který udává procentuální míru, která nám sděluje poměr pracovníků jednoho pohlaví, kteří by museli nastoupit do zaměstnání, v němž je dané pohlaví nedostatečně zastoupeno, aby pracovní distribuce byla vzhledem k pohlaví rovnocenná. Podle průzkumu uskutečněného v 90. letech v sedmnácti průmyslových zemích, je tento index nejvyšší v Dánsku ( $D = 49,7$ ). Spojené státy americké se umístily na 13. místě ( $D = 38,4$ ) a nejlépe je na tom Itálie, kde index dosahuje hodnoty 24,6. Zde je ovšem zmíněn fakt, který zásadně ovlivňuje výstupy plynoucí z údajů zjištěných touto formou, a to že v různých státech může být klasifikace zaměstnání odlišná<sup>62</sup>, čímž může dojít ke zkreslení výsledků. Jako nejvyrovnanějším z hlediska genderu se tak stává trh práce v Itálii či Japonsku ( $D = 25,1$ ).<sup>63</sup>

Dalším hlediskem, dle kterého lze hodnotit zastoupení žen a mužů v povoláních, je jejich počet v profesích, kterým převážně dominuje jedno pohlaví. Tabulka č. 3 ukazuje, že ženská populace stále převažuje především v oblasti služeb, školství a administrativních zaměstnáních, tedy v pozicích podřízených. Naopak muži zastupují většinu převážně v technicky zaměřených oborech (stavebnictví, zaměstnání spojená s motorismem, dělnické profese) a jejich koncentrace je patrná spíše na vedoucích pozicích. Dokonce na lépe situovaných pozicích převládají i v těch odvětvích, kde jinak dominují ženy (například školství nebo zdravotnictví).

Zajímavým v tomto způsobu průzkumu by mohl být rozdíl mezi procentuálním zastoupením pracovníků a pracovníků na vysokých školách, kteří jsou zde vynecháni. Výsledky, které znázorňuje tabulka č. 4, vypovídají o České republice a svědčí o zcela opačné situaci oproti zastoupení vyučujících v primárním a sekundárním stupni školství.

---

<sup>62</sup> Například v Japonsku spadá pod klasifikaci povolání lékař široké spektrum zaměstnanců pracujících ve zdravotnictví. Oproti tomu v jiných státech jednotlivé funkce dělí detailněji (lékař, zdravotní sestra, a podobně).

<sup>63</sup> RENZETTI, Claire M.; CURRAN, Daniel J. *Ženy, muži a společnost*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0525-2.

Je evidentní, že čím hierarchicky nižší postavení učitele v rámci vysoké školy, tím se v těchto pozicích vyskytuje vyšší počet žen. Téměř vyrovnaný podíl obou pohlaví je patrný pouze na pozici asistenta/asistentky, druhou v pořadí je pozice lektora/lektorky. Smutnější je ovšem fakt, že především tyto dvě pozice, které jsou z hlediska genderu nejvíce vyrovnané, získávají nejméně plných pracovních úvazků.

**7 Tabulka č. 3 Deset nejčastějších zaměstnání pro muže a ženy (1997)**

<b>Muži</b>	<b>Počet zaměstnaných</b>	<b>% držená muži</b>
Stavební dělník (například tesař, zedník)	3 365 000	98,3
Strojní obsluha, kromě jemné mechaniky	2 976 000	64,2
Řidič nákladního vozu	2 383 000	95,9
Vedoucí v obchodě či majitel	1 836 000	60,3
Inženýr	1 716 000	90,7
Bezpečnostní služby (například policista, detektiv, ostraha)	1 654 000	84,3
Mechanik či opravář motorových vozidel či vybavení	1 504 000	98,6
Maloobchod, maloobchodní nebo osobní služby	1 427 000	42,4
Domovník nebo uklízeč	1 117 000	73,9
Manipulace materiály (například jeřábník, buldozerista)	1 004 000	95,4
<b>Ženy</b>	<b>Počet zaměstnaných</b>	<b>% držená ženami</b>
Učitelka, kromě vysokoškolských a universitních	2 830 000	74,3
Sekretářka	2 220 000	98,7
Různé pomocné administrativní síly (například kancelářská úřednice, bankovní pracovnice na přepážce)	2 111 000	82,8
Prodávčka, maloobchodní nebo osobní služby	1 939 000	57,6
Strojní obsluha, kromě jemné mechaniky	1 658 000	35,8
Registrovaná zdravotní sestra	1 351 000	35,8
Vedoucí v obchodě či majitelka	1 210 000	39,7
Pomocný zdravotní personál	1 148 000	88,6
Prodávčka za pultem	1 034 000	77,1
Zdravotní technička nebo technoložka	1 002 000	76,7

Zdroj: RENZETTI, Claire M.; CURRAN, Daniel J. *Ženy, muži a společnost*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0525-2.



8 Tabulka č. 4 Struktura pedagogických a vědeckých pracovníků veřejných vysokých škol

	Pedagogičtí pracovníci/pedagogické pracovnice					Vědečtí pracovníci/ vědecké pracovnice
	Profesoři/ profesorky	Docenti/ docentky	Odb. asistenti/ asistentky	Asistenti/ asistentky	Lektoři/ lektorky	
<b>Celkem plných úvazků</b>	1 523,8	3 233,0	7 719,0	1 399,4	345,1	1 478,3
<b>Celkem fyzických osob</b>	1 959	3 772	9 704	1 777	394	1 899
<b>Podíl žen na celkovém počtu fyz. osob (v %)</b>	9,6 %	22,0 %	40,3 %	47,3 %	56,9 %	33,5 %
<b>Průměrná měsíční mzda</b>	38 809	30 098	20 433	16 619	15 975	19 857

Zdroj: *Genderová analýza českého školství* [online]. [cit. 10.10.2011]. Dostupné z <<http://www.proequality.cz/res/data/001/000186.pdf>>.

## 7.2.1 Genderová diverzifikace v České republice

K tomuto tématu se váže také průzkum genderové segregace na českém trhu, a to práce Aleny Křížkové z roku 2008. Autorka uvádí deset zaměstnání, ve kterých jsou nejčastěji zaměstnávány ženy (v závorkách uvedeno procento žen v kategorii).

1. odborné administrativní pracovnice (85%)
2. odborné ošetřovatelky a zdravotní sestry (98%)
3. učitelky základních škol a předškolní výchovy (89%)
4. pomocnice, uklízečky a pradelny: uklízečky v kancelářích, hotelech a nemocnicích (93,3%)
5. prodavačky v obchodech a předváděčky zboží (81,3%)
6. montážní dělnice (63%)
7. pokladní, prodavačky u přepážek (91%)
8. odborné pracovnice v bankovníctví, účetnictví (64,4%)
9. služby v pohostinství: dohled, kuchařky, servírky (81,7%)
10. odborné administrativní pracovnice jinde neuvedené (72%)<sup>64</sup>

Pořadí tabulky bylo sestaveno podle procenta vyjadřujícího poměr z celkové zaměstnanosti žen. Ve výsledku tak těchto deset zaměstnání tvoří bezmála polovinu

<sup>64</sup> KŘÍŽKOVÁ, Alena; SLOBODA, Zdeněk. *Genderová segregace českého trhu práce: kvantitativní a kvalitativní obraz*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2009. 115 s. ISBN 978-80-7330-165-1. S. 24.

(45,7%) zmiňované celkové zaměstnanosti žen. Procento je značně vysoké vzhledem k tomu, že celková škála zaměstnání tvoří 107 kategorií. Je až alarmující, v jakém poměru jsou zmíněná povolání zastoupena ženami a muži (u třech procento převyšuje hranici 90%). Podle Křížkové u poloviny z nich dokonce stále dochází k nárůstu. Jedná se zejména o administrativní pracovníce, učitelky základních a mateřských škol, pomocnice, ženy poskytující služby v pohostinství a odborné administrativní pracovníce, u kterých od roku 2002 do roku 2008 vzrostla hodnota v průměru o 5,1%.

U mužů je situace obdobná, týká se ovšem jiných zaměstnání. I zde se vyskytují taková, v nichž přesahuje podíl zaměstnanosti mužů 90% hranici. Takovými jsou stavební dělníci (98,7%), řidiči motorových vozidel (97,7%) a mechanici, opraváři strojů (91%).

Z výčtu je patrné, že kategorie zaměstnání se až na minimální rozdíly shodují s výzkumy Renzettiho.

### 7.3 Geert Hofstede

Souvislost s řešeným tématem lze nalézt i u již zmiňovaného významného holandského vědce Geerta Hofstedeho, který se zabývá rozdíly a vzájemnými vztahy mezi jednotlivými národními kulturami. V České republice poměrně málo známý vědec klasifikoval takzvané kulturní dimenze, kterými se jednotlivé národní kultury od sebe odlišují nejen při interakci mezi sebou. Ke svému rozdělení se nechal inspirovat dvěma americkými vědci, kteří navrhli čtyři základní okruhy. Jedná se o sociologa Alexe Inkelse a psychologa Davida Levinsona.<sup>65</sup>

Hofstede ovšem definoval pět dimenzí, a to vzdálenosti moci, individualismu a kolektivismu, vyhýbání se nejistotě, maskulinity a feminity, dlouhodobě či krátkodobě orientované kultury. Dělí tedy jednotlivé kultury podle toho, v čem je jejich chování rozdílné při vzájemné konfrontaci. Mohou se lišit v několika dimenzích, avšak lze identifikovat i takové kultury, které se shodují v převážné většině svých postojů a hodnot, ale v jedné se přes tyto kongruence výrazně odlišují. Je nutno upozornit, že klasifikace je vhodná jen pro porovnání kultur národních a nikoliv pro vymezení osobních profilů jednotlivců nebo menších skupin lidí.

---

<sup>65</sup> ČÁBELKOVÁ, Inna. *Lidé města. Geert Hofstede, Gert Hofstede: Kultury a organizace. Software lidské mysli*. [online]. 2007 [cit. 13.7.2011]. Dostupné z: <<http://www.lidemesta.cz/index.php?id=282>>.

K tomu, aby mohl zkoumat jednotlivé kultury z hlediska sociální interakce a hodnotové orientace, využil svého tehdejšího zaměstnání u celosvětově působící a známé firmy IBM. Prostřednictvím tamějších zaměstnanců pocházejících z různých kontinentů a kultur provedl řadu výzkumů, na jejichž základě získal mnohá data a docházel k následujícím objevům a závěrům.

Následující text je zaměřen na jednu z vymezených dimenzí – maskulinita versus feminita. Dimenze získala tento název především proto, že se vzhledem k pracovním cílům, objevovaly konsistentně rozdílné odpovědi mužů a žen.<sup>66</sup>

Biologicky se ženy a muži liší. Jejich význam vzhledem k reprodukční funkci se nikdy nezmění a je zcela nezastupitelný. Každé pohlaví má tedy určité absolutní atributy. Ovšem ty, které nejsou podmíněné přiváděním dětí na svět, jsou vlastnostmi statistickými, což znamená, že neplatí vždy a za každých okolností. Jsou to pouze konvenční znaky, které jsou společností v určité kultuře vnímány jako typicky mužské či ženské, tedy spíše maskulinní či feminní. Můžeme se ale setkat s jinou kulturou, kde jsou stejné vlastnosti přisuzovány pohlaví opačnému.

Ze sociologických výzkumů provedených antropology u preliterárních společností je zřejmé, že to, co je v jednotlivých kulturách považováno za feminní či maskulinní chování se liší. To je patrné i v některých oblastech trhu práce ve vyspělých zemích. Přesto však ve většině společností existují shodné tendence k distribuci sociálních rolí vázaných na pohlaví.<sup>67</sup>

Rozdílnost těchto dvou protipólů má vysoký vliv na kultury jako takové. Autor nevnímá maskulinitu a feminitu jako synonyma k mužskému a ženskému biologickému rodu. Přistupuje k nim z hlediska sociologického a přiřazuje jim rozdílné hodnoty, normy, cíle, způsoby chování, přístupy k určitým aspektům běžného života a tak dále. Prostřednictvím těchto ukazatelů tedy rozlišuje, zda daná kultura inklinuje převážně k pólu feminního či maskulinního chování.

Co však sklon k jednomu či druhému pólu znamená? Nejedná se o upřednostňování jednoho pohlaví na úkor druhého, nebo o přílišnou zženštilost chování mužů ve feminní kultuře a naopak. Zde je proto bližší charakteristika obou protějšků. Jako spíše maskulinní chápe Hofstede takovou společnost, která sociální rodové role jasně

---

<sup>66</sup> HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Jan Gert. *Kultury a organizace. Software lidské mysli. Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. 1. vyd. Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2007. ISBN 80-86131-70-X. S. 97.

<sup>67</sup> HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Jan Gert. *Kultury a organizace. Software lidské mysli. Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. 1. vyd. Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2007. ISBN 80-86131-70-X. S. 96.

odlišuje. To znamená, že od mužů se v takové společnosti očekává průbojnost, drsnost a zaměření na materiální úspěch. Oproti tomu od žen je očekávána mírnost, jemnost a orientace na kvalitu života. Naopak u feminní společnosti se sociální rodové role překrývají. To znamená, že od mužů, i od žen se očekává, že budou nenároční, jemní a orientováni na kvalitu života (bližší specifikace feminní a maskulinní kultury v tabulkách č. 5 a 6).

Konfrontací těchto dvou společenských přístupů může docházet k výrazným interkulturním nedorozuměním. Autor uvádí příklad, ve kterém se on sám, pocházející z feminní kultury, ucházel o zaměstnání u společnosti vycházející z maskulinní kultury. Ač byl ideálním adeptem, místo nezíská. Na příčinu nezdaru přichází o několik let později, kdy se situace obrací a Hofstede se ocitá v pozici zaměstnavatele, před kterým stojí adept ovlivněný maskulinní kulturou. Zjišťuje, že v takovýchto situacích dochází ke konfrontaci různých pohledů na situaci přijímacího pohovoru. Žadatel z maskulinní kultury se v této situaci projevuje velice sebejistě, slibuje téměř nemožné a předkládá veškeré doklady, které mohou vylepšit jeho image. Oproti tomu kandidát z feminní kultury se chová spíše zdrženlivě, skromně a zdvořile. A právě podíváme-li se na tyto dva uchazeče z hlediska feminně či maskulinně zaměřeného zaměstnavatele, dochází k nedorozumění odlišných postojů, které zapříčinil různý kulturní původ dvou účastníků situace.<sup>68</sup>

Autor se zabývá také socializací, která má za následek neustálé opakování vnímání rolí stejným způsobem a „směrem“. Ve spojení s feminními a maskulinními kulturami Geerta Hofstedeho má způsob socializace významný vliv na další utváření kultury. Pokud je dítě socializováno ve feminní společnosti, vede to ke vzniku menších rozdílů mezi jednotlivými pohlavími. Společnost tak stále více směřuje k feminnímu pólu a stává se více tolerantní a rovnoprávnou pro obě pohlaví, tedy i vzorem pro ostatní kultury, které stále setrvávají ve více či méně maskulinním koloběhu.

Ovšem v jednotlivých společnostech se pojem maskulinního a feminního chování liší a na základě výzkumu Geerta Hofstedeho lze proto pozorovat, které země jsou více či méně přikloněny k jednomu z výše zmíněných pólů. To, které je chápáno za maskulinní či feminní je nejlépe patrné z procentuálního zastoupení mužů a žen

---

<sup>68</sup> HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Jan Gert. *Kultury a organizace. Software lidské mysli. Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. 1. vyd. Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2007. ISBN 80-86131-70-X. S. 96.

v některých profesích. Jedná se o kulturou určené role, které jsou relativní, tedy měnné. Názorným příkladem může být procentuální zastoupení žen na pozicích lékařek v Česku a Rusku. Je známou skutečností, že v České republice se setkáme s lékařkami výrazně méněkrát na rozdíl od mužů – lékařů. Naopak je tomu v Rusku. Zde jsou to především ženy, které tvoří většinu lékařů. Feminní či maskulinní postoj ve společnosti se dá pozorovat z mnoha různých úhlů. Například z hlediska rodiny, povolání, vzdělávání, náboženství, při nakupování, na pracovišti, dokonce i v tom, co jednotlivé společnosti či přímo rodiny čtou a jaké téma převládá v rozhovorech mužů a žen.

Základní výzkum Geerta Hofstedeho spočíval ve zjištění míry maskulinity v padesáti sedmi státech a regionech celého světa. Slovenská a Česká republika v původním vědeckém výzkumu nebyly zahrnuty. Později však do tabulky byly tyto, a některé další státy, přiřazeny. V grafu č. 5 tedy vidíme údaje týkající se 74 států a regionů. Z uvedené tabulky můžeme zjistit, že nejvíce maskulinním státem je dle výzkumu Slovensko s konečným skóre 110. Naopak nejvíce feminním je Švédsko následováno dalšími severskými zeměmi. Česká republika se umístila společně s Řeckem a Hongkongem na dvacátém pátém až dvacátém sedmém místě. Zde je patrné, jak se dvě kultury, které dokonce sdílejí společnou historii a jsou si tak blízké, mohou zcela zásadně odlišovat v této dimenzi. Na Slovensku se podle těchto výzkumů setkáme s mnohem větším rozlišováním toho, co je očekáváno od ženy a co od muže.

Jsou zde evidentně stále hluboce zakořeněny zvyky z dob minulých a vzájemné překrývání toho, co je očekáváno od jednotlivých pohlaví, je tedy velice nízké. Česká republika má skóre 58, což svědčí o tom, že i v našem státě je stále činen rozdíl mezi tím, co náleží konat muži a co ženě, či co je od nich očekáváno, i když ve výrazně nižší míře, než je tomu u našich východních sousedů.

Pohled maskulinního a feminního pólu lze sledovat i u jednotlivých firem působících na českém a světovém trhu. Jako příklad maskulinního přístupu firmy v naší republice lze zmínit například společnost PPF. Jedná se o investiční a finanční skupinu, jejímž majoritním akcionářem je Petr Kellner. Filosofie této firmy je založena na cílevědomosti, odvaze, profesionalitě a orientaci na zisk. Pokud se v této společnosti zaměříme na složení vrcholového managementu, zjistíme, že je zde stoprocentní zastoupení mužů.<sup>69</sup> Naopak jako společnost s více feminním založením můžeme klasifikovat například Všeobecnou fakultní nemocnici v Praze. Zdejší filosofie je

---

<sup>69</sup> PPF. *Lidé skupiny PPF* [online]. [cit. 16.7.2011]. Dostupné z: <<http://www.ppf.cz/cz/o-skupine-ppf/lide-skupiny-ppf/vrcholovy-management.html>>.

založena spíše na pomoci druhým a kvalitě. Vedení této společnosti je zastoupeno z 64% ženami.

9 Graf 5 Hodnoty indexu maskulinity (MAS) pro 74 zemí a regionů

<i>Země/region</i>	<i>skóre</i>	<i>pořadí</i>
Slovensko	110	1
<b>Japonsko</b>	<b>95</b>	<b>2</b>
Maďarsko	88	3
<b>Rakousko</b>	<b>79</b>	<b>4</b>
Venezuela	73	5
Švýcarsko německé	72	6
Itálie	70	7
Mexiko	69	8
Irsko	68	9–10
Jamajka	68	9–10
Čína	66	11–13
Německo	66	11–13
Velká Británie	66	11–13
Kolumbie	64	14–16
Filipíny	64	14–16
Polsko	64	14–16
Jižní Afrika*)	63	17–18
Ekvádor	63	17–18
USA	62	19
Austrálie	61	20
Belgie valonská	60	21
Nový Zéland	58	22–24
Švýcarsko francouzské	58	22–24
Trinidad	58	22–24
Česká republika	57	25–27
Řecko	57	25–27
Hongkong	57	25–27
Argentina	56	28–29
Indie	56	29–29
Bangladéš	55	30
Arabské země	53	31–32
Maroko	53	31–32
<b>Kanada celá</b>	<b>52</b>	<b>33</b>
Luxemburg	50	34–36
<b>Malajsie</b>	<b>50</b>	<b>34–36</b>
<b>Pákistán</b>	<b>50</b>	<b>34–36</b>
<b>Brazílie</b>	<b>49</b>	<b>37</b>

<i>Země/region</i>	<i>skóre</i>	<i>pořadí</i>
<b>Singapur</b>	<b>48</b>	<b>38</b>
<b>Izrael</b>	<b>47</b>	<b>39–40</b>
Malta	47	39–40
<b>Indonésie</b>	<b>46</b>	<b>41–42</b>
<b>Západní Afrika</b>	<b>46</b>	<b>41–42</b>
Kanada Quebec	45	43–45
<b>Tchaj-wan</b>	<b>45</b>	<b>43–45</b>
<b>Turecko</b>	<b>45</b>	<b>43–45</b>
<b>Panama</b>	<b>44</b>	<b>46</b>
<b>Belgie vlámská</b>	<b>43</b>	<b>47–50</b>
<b>Francie</b>	<b>43</b>	<b>47–50</b>
<b>Írán</b>	<b>43</b>	<b>47–50</b>
<b>Srbsko</b>	<b>43</b>	<b>47–50</b>
<b>Peru</b>	<b>42</b>	<b>51–53</b>
Rumunsko	42	51–53
<b>Španělsko</b>	<b>42</b>	<b>51–53</b>
<b>Východní Afrika</b>	<b>41</b>	<b>54</b>
Bulharsko	40	55–58
<b>Chorvatsko</b>	<b>40</b>	<b>55–58</b>
<b>Salvador</b>	<b>40</b>	<b>55–58</b>
Vietnam	40	55–58
<b>Korea (Jižní)</b>	<b>39</b>	<b>59</b>
<b>Uruguay</b>	<b>38</b>	<b>60</b>
<b>Guatemala</b>	<b>37</b>	<b>61–62</b>
Surinam	37	61–62
Rusko	36	63
<b>Thajsko</b>	<b>34</b>	<b>64</b>
<b>Portugalsko</b>	<b>31</b>	<b>65</b>
Estonsko	30	66
<b>Chile</b>	<b>28</b>	<b>67</b>
<b>Finsko</b>	<b>26</b>	<b>68</b>
<b>Kostarika</b>	<b>21</b>	<b>69</b>
<b>Slovinsko</b>	<b>19</b>	<b>70</b>
<b>Dánsko</b>	<b>16</b>	<b>71</b>
<b>Holandsko</b>	<b>14</b>	<b>72</b>
<b>Norsko</b>	<b>8</b>	<b>73</b>
<b>Švédsko</b>	<b>5</b>	<b>74</b>

Skóry vytištěné tučně pocházejí z výzkumu IBM, ostatní pocházejí z replikací nebo jsou odhadnuty.

\*) Údaje byly jen od bílých obyvatel.

Zdroj: HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Jan Gert. *Kultury a organizace. Software lidské mysli. Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. 1. vyd. Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2007. ISBN 80-86131-70-X.

**10 Tabulka č. 5 Hlavní rozdíly mezi feminními a maskulinními společnostmi (obecné normy, rodina, škola, pracoviště)**

<i>Feminní</i>	<i>Maskulinní</i>
Dominantními hodnotami ve společnosti jsou ochrana a péče o druhé	Dominantními hodnotami ve společnosti jsou materiální úspěch a pokrok
Důležití jsou lidé a vřelé vztahy	Důležité jsou peníze a věci
Od každého se očekává skromnost	Od mužů se očekává, že budou asertivní, ambiciózní a tvrdí
Muži i ženy smějí být jemní a zabývat se vztahy	Od žen se očekává, že budou jemné a budou pečovat o vztahy
V rodinách se jak otcové, tak matky, zabývají fakty i pocity	V rodinách se otcové zabývají fakty a matky pocity
Chlapci i děvčata mohou plakat a obojí se nesmějí prát	Děvčata pláčou, chlapci ne. Chlapci se mají bránit, když jsou napadeni; děvčata se prát nemají
Sympatizuje se se slabým	Sympatizuje se se silným
Normou je průměrný student	Normou je nejlepší student
Selhání ve škole není věci příliš závažnou	Selhání ve škole je pohroma
U učitele je oceňována přátelskost	U učitele je oceňována jeho brilantnost
Chlapci i děvčata studují stejné předměty	Chlapci i děvčata studují různé předměty
Pracuje se, aby se mohlo žít	Žije se, aby se mohlo pracovat
Manažeři se řídí intuicí a usilují o konsensus	Od manažerů se očekává, že budou rozhodní a asertivní
V práci se zdůrazňuje rovnost, solidarita a kvalita života	Zdůrazňuje se spravedlnost, soupeření mezi kolegy a výkonnost
Konflikty se řeší vyjednáváním a dosažením kompromisu	Konflikty se řeší tím, že se vybojují

Zdroj: HOFSTEDE, Geert. *Kultury a organizace. Software lidské mysli. Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Universita Karlova Praha, Filosofická fakulta, 1999. 208 s. ISBN 80-85899-72-8.

**11 Tabulka č. 6 Hlavní rozdíly mezi feminními a maskulinními společnostmi (politika, ideje)**

<i>Feminní</i>	<i>Maskulinní</i>
Ideálem je veřejná sociální péče	Ideálem je výkonná společnost
Potřebným je třeba pomáhat	Silným je třeba pomáhat
Permisivní, tolerantní společnost	Společnost, usilující o nápravu
Malé a pomalé je krásné	Velké a rychlé je krásné
Ochrana životního prostředí musí mít nejvyšší prioritu	Udržení ekonomického růstu musí mít nejvyšší prioritu
Vládní výdaje na rozvojovou pomoc chudým zemím tvoří relativně velkou část rozpočtu	Vládní výdaje na rozvojovou pomoc chudým zemím tvoří relativně malou část rozpočtu
Vládní výdaje na zbrojení tvoří relativně malou část rozpočtu	Vládní výdaje na zbrojení tvoří relativně velkou část rozpočtu
Mezinárodní konflikty se musí řešit vyjednáváním a dosažením kompromisu	Mezinárodní konflikty se musí řešit demonstrací síly a bojem
Poměrně velký počet žen ve volených politických pozicích	Poměrně malý počet žen ve volených politických pozicích
Převládající náboženství zdůrazňují, že se po hlavě doplňují	Převládající náboženství zdůrazňují výsady mužů
Rovnoprávnost žen znamená, že se muži i ženy budou stejnou měrou podílet na práci doma i v zaměstnání	Rovnoprávnost žen znamená, že ženám bude umožněno, aby zaujaly pozice doposud vyhrazené pro muže

Zdroj: HOFSTEDE, Geert. *Kultury a organizace. Software lidské mysli. Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Universita Karlova Praha, Filosofická fakulta, 1999. 208 s. ISBN 80-85899-72-8.

## **8 PRAKTICKÉ IMPLIKACE GENDEROVÉ PROBLEMATIKY**

Pro bližší prozkoumání řešeného problému byl proveden sekundární výzkum na základě použití informací dostupných z internetových stránek jednotlivých firem. Cílem tohoto průzkumu bylo získání konkrétních informací o přístupu společností k problematice postavení žen a také zjištění podílu žen ve vedení jednotlivých firem či jejich zastoupení v managementu. Pro průzkum byly voleny velké společnosti s různým předmětem podnikání, jako například společnosti poskytující telekomunikační služby, banky, obchodní řetězce, pivovary. Následně byly zjištěné výsledky z českých firem konfrontovány se společnostmi světovými a v návaznosti na tematiku řešenou Geertem Hofstedem bylo zohledňováno také feminní či maskulinní zaměření dané země, tedy vliv těchto postojů na složení managementu a top managementu podniků. U některých mezinárodních společností zastoupených i v České republice bylo zajímavé sledovat, jakým způsobem se liší přístup k diverzitě podle země, ve které působí, a tedy do jaké míry se postoje stejné firmy liší v rámci dílčích kultur.

### **8.1 Společenská odpovědnost firem (CSR)**

Firmy, které si začínají uvědomovat, že v současné době již nestačí pouhá orientace na zisk, ale je také nutné přispívat určitým způsobem k pozitivnímu vývoji celé společnosti, se dnes často věnují konceptu takzvané Corporate Social Responsibility (CSR), neboli společenské odpovědnosti firmy. Jedná se o etickou stránku podniku a podnikání.

V současné době, kdy se společnost snaží vymanit z dřívějších předsudků k různě znevýhodněným skupinám obyvatelstva, kdy se rapidně zhoršilo a dále zhoršuje životní prostředí a ekonomická situace, ať již v samotné České republice, Evropě nebo celém světě, je krizová, je nutné, aby se jednotlivé společnosti začaly zabývat tím, jak těmto situacím dále předcházet či se alespoň podílet na jejich zlepšení. Proto vznikla výše zmíněná společenská odpovědnost firem, ke které se hlásí takové firmy, které jsou ochotny konat něco navíc, aniž by jim za tyto činnosti primárně plynuly výrazné finanční zisky.

Jedná se tedy o dobrovolné aktivity, které jsou začleněny do filosofie společnosti a neměly by být proto vázány na případné zhoršení ekonomické



situace firmy. CSR se stává výrazem odpovědného chování společnosti, jehož prostřednictvím by měla pozitivně působit na společnost, ale také jí z toho plyne výhoda konkurenční. Dnes začíná být odpovědný přístup firmy postupně vnímán jako nedílná součást každého podnikání a image společnosti. Proto firmy, které se již zapojily a chovají se zodpovědně a ohleduplně, mohou pocítovat v určitých ohledech výhodnější postavení na trhu. Z toho plyne, že je mylné domnívat se, že z účasti na zmíněném CSR pro společnost neplynou zcela žádné finanční ani společenské zisky. Vlivem takto strukturované filosofie firmy se tato stává více atraktivní pro potenciální partnery v podnikání, ale také pro zaměstnance a zákazníky.

Každá zainteresovaná firma přistupuje k problematice odpovědného chování mírně odlišným způsobem. Není dán přesný seznam aktivit, ke kterým je firma zavázána. Jelikož jsou to aktivity dobrovolné, snaží se každá zainteresovaná společnost přispět tím, čím může. To ovšem způsobuje, že veškeré body zmíněné v CSR se nepodaří prosadit ve všech firmách a tudíž je možné, že se vytváří skupina aktivit, které se i přes to, že jsou zakotveny v CSR, nedaří skutečně uvádět do praxe. Každá firma, která má zájem konat něco prospěšného, se může zapojit do aktivit vypsanych v následujících tabulkách č. 7, 8, 9.

12 Tabulka č. 7 Ekonomická oblast aktivit v CSR

Ekonomická oblast	
Stakeholderi	Trh
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ vlastníci a investoři</li> <li>■ zákazníci/spotřebitelé</li> <li>■ dodavatelé a další obchodní partneři</li> <li>■ vládní instituce</li> <li>■ média</li> </ul>
CSR aktivity	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ vytvoření etického kodexu</li> <li>■ transparentnost</li> <li>■ uplatňování principů dobrého řízení</li> <li>■ odmítání korupce</li> <li>■ včasné placení faktur</li> <li>■ kvalitní a bezpečné produkty a služby</li> <li>■ poprodejní servis</li> <li>■ marketingová a reklamní etika</li> <li>■ ochrana duševního vlastnictví</li> <li>■ inovace a udržitelnost</li> </ul>	

Zdroj: *CSR-online* [online]. c2008 [cit. 24.9.2011]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/page.aspx?oblastiCSR>.

13 Tabulka č. 8 Sociální oblast aktivit CSR

Sociální oblast		
Stakeholdeři	Pracovní prostředí	Místní komunita
	<ul style="list-style-type: none"> <li>zaměstnanci</li> <li>odbory</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>neziskové organizace</li> <li>veřejnost</li> </ul>
CSR aktivity	Pracovní prostředí	Místní komunita
	<ul style="list-style-type: none"> <li>zdraví a bezpečnost</li> <li>vzdělávání a rozvoj</li> <li>vyváženost pracovního a osobního života</li> <li>rovné příležitosti</li> <li>rozmanitost na pracovišti (ženy, etnické minority, handicapovaní a starší lidé)</li> <li>podpora propuštěných zaměstnanců</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>firemní dárcovství (finanční i materiální)</li> <li>firemní dobrovolnictví</li> <li>sociální integrace</li> <li>vzdělávání</li> <li>podpora kvality života občanů (sport/kultura)</li> <li>rozvoj zaměstnanosti a místní infrastruktury</li> </ul>

Zdroj: *CSR-online* [online]. c2008 [cit. 24.9.2011]. Dostupné z: <<http://www.csr-online.cz/page.aspx?oblastiCSR>>.

14 Tabulka č. 9 Environmentální oblast aktivit CSR

Environmentální oblast	
Stakeholdeři	Životní prostředí
	<ul style="list-style-type: none"> <li>environmentální skupiny</li> <li>další mluvčí za životní prostředí</li> </ul>
CSR aktivity	Životní prostředí
	<ul style="list-style-type: none"> <li>recyklační program</li> <li>úspora energie/vody</li> <li>hospodaření s odpady</li> <li>omezení používání nebezpečných chemikálií</li> <li>balení a přeprava</li> <li>soulad s normami a standardy (ISO, EMAS a další)</li> <li>ekologická výroba, produkty a služby</li> <li>ochrana přírodních zdrojů</li> </ul>

Zdroj: *CSR-online* [online]. c2008 [cit. 24.9.2011]. Dostupné z: <<http://www.csr-online.cz/page.aspx?oblastiCSR>>.

Při bližším prozkoumání jednotlivých firem a jimi vyhodnocených hlavních aktivit v rámci CSR, je patrné, že se mnohé uchylují k formám dalšího vzdělávání zaměstnanců, podporují udržitelný rozvoj a péči o životní prostředí. Také se často věnují zdravotně znevýhodněným či postiženým a osobám s horším postavením na trhu práce (například věkově znevýhodnění lidé). Ovšem genderová diverzita je u mnohých takto angažovaných firem stále přehlížena. Příkladem takové společnosti je například AHOLD Czech Republic, a. s., která se prezentuje jako odpovědná k životnímu prostředí i ke společnosti<sup>70</sup>, genderová diverzita v jejím programu CSR ovšem chybí.<sup>71</sup> Důkazem její lhostejnosti k rovnému přístupu do firem je i složení vrcholného managementu společnosti. Ten je ze 100% zastoupen muži.

Přístup firem ke způsobu a míře uplatňování CSR se různí. Bardwellová a Claydon uvádí tabulku (tabulka č. 10), ve které jsou vymezeny čtyři typy organizací s ohledem na praktikování rovných příležitostí. Popisují tedy čtyři skupiny, které se liší mírou realizovaných aktivit zohledňujících obě pohlaví rovným dílem.

15 Tabulka č. 10 Postoje organizací k rovným příležitostem mužů a žen

Typ organizace	Charakteristika organizace z hlediska rovných příležitostí
Negativní organizace	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nedisponuje žádnou politikou rovných příležitostí</li> <li>▪ Nedeklaruje, že by byla zaměstnavatelem respektujícím rovné příležitosti</li> <li>▪ Může mít problémy s dodržováním zákonných opatření týkajících se problematiky rovných příležitostí</li> </ul>
Minimalistická organizace	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tvrdí o sobě, že je zaměstnavatelem respektujícím rovné příležitosti</li> <li>▪ Nedisponuje psanou politikou rovných příležitostí</li> <li>▪ Neaplikuje postupy a iniciativy podporující rovné příležitosti, nicméně je schopna reagovat na případná obvinění týkající se diskriminace</li> </ul>
Snaživá/ochotná organizace	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disponuje psanou politikou rovných příležitostí</li> <li>▪ Má zavedené postupy a iniciativy, které se snaží dodržovat některé aspekty osvědčených postupů a doporučení</li> </ul>
Aktivní organizace	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disponuje kodifikovanou politikou rovných příležitostí, která zahrnuje vymezení konkrétních postupů a iniciativ</li> <li>▪ Monitoruje výsledky těchto iniciativ a hodnotí jejich důsledky</li> <li>▪ Podporuje rovnost tím, že se řídí osvědčenými postupy a aplikuje příklady nejlepší praxe nebo je dokonce vylepšuje</li> </ul>

Zdroj: BEARDWELL, Julie; CLAYDON, Tim. *Human Resource Management. A Contemporary Approach*. 5<sup>th</sup> Ed. Harlow, England: Pearson Education, 2007. 694 s. ISBN 978-0-273-70763-9.

Poznámka: Tabulka je přeložena z anglického jazyka, a tak některé výrazy nelze přesně interpretovat tak, jak je tomu v originálním znění.

<sup>70</sup> Strategie firemní odpovědnosti je založena na čtyřech pilířích: Zdravý život, udržitelný obchod, ochrana klimatu a zapojení do komunit.

<sup>71</sup> Stejný nedostatek lze sledovat u mnoha českých, byť na trhu významných, firem. Mezi další takové patří například Českomoravská stavební spořitelna.

Nicméně po prostudování tabulky je patrné, že zmíněné typy přístupů k rovným příležitostem lze jednoduše aplikovat i na problematiku realizace CSR ve společnostech, která by měla tyto iniciativy obsahovat. Následující část věnovaná konkrétním společnostem či odvětvím poukazuje na odlišné přístupy k uplatňování těchto aktivit. Na jedné straně k nim některé firmy přistupují jejich ignorací (například Zentiva). Protipólem je naopak jejich dlouholeté, propracované a aktivní prosazování a uplatňování (například IBM).

### **8.1.1 Společnosti poskytující telekomunikační služby**

Téměř ideálním příkladem je společnost Vodafone. Přestože se ve svém společensky odpovědném programu nezmiňuje o genderové diverzitě, mezi vedením podniku je téměř vyrovnaný stav mužů a žen. Pozici generální ředitelky zastává žena, a na postech viceprezidentů jsou z celkových sedmi osob čtyři muži a tři ženy. Zdá se tedy, že pro Vodafone toto téma není ničím, čemu by se musela věnovat speciální pozornost v samotné společensko-odpovědnostní filosofii firmy, protože je pro ně v praxi uplatňovanou samozřejmostí. Společnost se také v roce 2008 umístila na druhém místě v soutěži Firma roku pořádané společností Gender Studies.<sup>72</sup> Do této soutěže se hlásí firmy, kterým není lhostejný problém rovnosti. Odborná porota zde posuzuje různé projekty, kterým se společnosti věnují s cílem zrovnoprávnění mužů a žen či zapojení zdravotně handicapovaných a jinak znevýhodněných lidí do pracovního procesu.

Pokud je zde zmíněn konkurenční boj zrovna mezi třemi českými telefonními operátory, nabízela by se domněnka, že kvůli své konkurenceschopnosti se budou všichni podílet na projektech, které jsou v současné době moderní a často diskutované. Proto pro ně bude CSR samozřejmostí. Každá ze třech telekomunikačních společností působících na českém trhu se k těmto aktivitám snaží přistupovat rozdílně. Jak je patrné z informací dostupných na webových stránkách jednotlivých společností, příklon k CSR je u nich zřetelný. Nicméně odlišným způsobem k řešené problematice přistupuje společnost Telefónica Czech Republic (O<sub>2</sub>). Ta se zcela vyhnula zmínce o společenské odpovědnosti, v jejímž rámci se jiné firmy uchylují k vznešeným popisům svých zásad a snah. Obdobné aktivity, které spadají pod CSR, lze totiž spatřovat

---

<sup>72</sup> *Rovné příležitosti. Firma roku* [online]. [cit. 11.10.2011]. Dostupné z: <[http://rovnepriležitostech.ecn.cz/rocnik.shtml?als\[ROK\]=2008&als\[PHL\]=2749](http://rovnepriležitostech.ecn.cz/rocnik.shtml?als[ROK]=2008&als[PHL]=2749)>.

v činnostech Nadace O<sub>2</sub>. Prostřednictvím té O<sub>2</sub> prezentuje své konkrétní zásluhy, uskutečněné akce v duchu pomoci potřebným a přispívání ke zlepšení životního prostředí. Zmínka o genderové diverzitě u této společnosti ale také schází a blíže neodhalují toto téma ani zveřejněním svých zaměstnanců na vrcholových pozicích. Posledním „mobilním gigantem“ v České republice je společnost T-mobile Czech Republic, a.s. Ta se prezentuje především jako odpovědná k životnímu prostředí a ke společnosti.<sup>73</sup> Ovšem ani diverzita jí není cizí. Ač se o ní na svém internetovém portálu vůbec nezmiňuje, v roce 2008 se firma umístila na 1. místě již zmiňované soutěže Firma roku. Je tedy zřejmé, že T-mobile se tématem rovných příležitostí zabývá, ovšem své výsledky nedává příliš na odiv, což je možná z hlediska jejího image vůči zákazníkům a potenciálním zaměstnancům škoda.

### 8.1.2 Zentiva

Je patrné, že podnikatelé dnes stále v širším zastoupení přistupují k realizaci CSR ve svých firmách. Je nutné, abychom si všichni začali uvědomovat nevyhnutelnost zapojení každého z nás do projektů pomáhajících jak společnosti, tak životnímu prostředí a všeobecnému zlepšení života jednotlivce. Některé firmy ovšem dále žijí pouze svou orientací na ekonomické výsledky a o ostatní se nezajímají. Příkladem takové společnosti může být například Zentiva, která se orientuje především na rozšiřování své velikosti a působnosti, na zákazníka a tedy na zisk. O jakékoli aktivitě, která by byla „bez profitu“, se společnost nezmiňuje a své poslání shledává v tom „stát se jedním ze tří největších hráčů na každém z trhů, kde působí.“<sup>74</sup>

*„Zentiva, součást společnosti Sanofi, se hodlá stát jednou z největších evropských firem zaměřených na generické přípravky. Již dnes patří k nejrychleji rostoucím společnostem v tomto oboru a během následujících pěti let chce poskytovat své výrobky a služby dvojnásobnému množství pacientů. Tohoto cíle chce dosáhnout prostřednictvím rozšiřování produktového portfolia i geografického záběru. Nezbytný je rovněž flexibilní*

---

<sup>73</sup> Mezi jeho hlavní priority patří ochrana dětí a environmentální politika.

<sup>74</sup> Zentiva. *Naše poslání a vize* [online]. c2011, poslední revize 16.9.2011 [cit. 11.10.2011]. Dostupné z: <<http://www.zentiva.cz/about-us/pages/our-mission-and-vision.aspx>>.

*přístup založený na podnikavosti. Naší ambicí je stát se jedním ze tří největších hráčů na každém z trhů, kde působíme.*“<sup>75</sup>

Podíváme-li se krátce na tuto společnost z pohledu Geerta Hofstedeho, projevuje se u ní evidentně silné maskulinní zaměření. V celém popisu toho, co shledává za své poslání je očividná orientace především na zisk, soutěživost a nekompromisní směřování k předem vytyčenému cíli. Feminní pól podnikání je u této firmy zcela potlačen.

### 8.1.3 Stavební podniky

Takových příkladů, kdy se u firem se stejným předmětem podnikání vždy nezohledňuje diverzita či společenská odpovědnost firem je více. Rozdíly lze shledat i u takových společnostech, u kterých je tradiční konstantní zaměstnávání jednoho pohlaví. Zde jsou míněny stavební podniky, kde lze vzhledem k tématu postavit do protikladu společnost Metrostav, a.s., která se evidentně necítí být povinna zařazovat do filosofie společnosti jakoukoli odpovědnost či rovný přístup. Naproti tomu stavební firma Skanska AB uvádí diverzitu jako svou hlavní prioritu a k otázce diverzity dodává: „*Jde o více než jen slova – jde o skutečnou součást naší skupiny.*“<sup>76</sup> Rozdíl přístupu je zajímavé sledovat zároveň s ujasněním původu obou společností. Metrostav, a.s., orientovaný především na zisk, za kterým směřuje bez ohledu na ostatní v současné době požadované aktivity, ze kterých neplyne přímý zisk, je českou stavební firmou. Tak tomu není u firmy Skanska AB, která je původem ze Švédska.

Uvedeme-li tyto skutečnosti opět do souvislosti s výzkumy již zmiňovaného sociologa Geerta Hofstedeho, je patrné, že Metrostav, a.s., který pochází z maskulinně zaměřené společnosti, může být touto skutečností ovlivněn a tím může být vysvětleno patrnější pomíjení etických zásad podnikání. Oproti tomu Skanska AB, pocházející z oněch severských zemí, které jsou orientovány spíše feminním směrem a tudíž je pro ně otázka diverzity samozřejmou součástí podnikání, se očividně těmto principům nevyhýbá ani v takovém podnikání, které vzhledem ke svému zaměření předpokládá převážné zastoupení mužů.

---

<sup>75</sup> Zentiva. *Naše poslání a vize* [online]. c2011, poslední revize 16.9.2011 [cit. 11.10.2011]. Dostupné z: <<http://www.zentiva.cz/about-us/pages/our-mission-and-vision.aspx>>.

<sup>76</sup> Skanska. *Diverzita* [online]. c2011 [11.10.2011]. Dostupné z: <<http://www.skanska.cz/cz/Kariera/Moznosti-uplatneni/Diverzita/>>.

#### 8.1.4 Ikea

V souvislosti se společností Skanska a jejím původem se nabízí další úspěšná firma, která působí na českém trhu a je tedy taktéž konceptem pocházejícím ze Švédska. Jde o firmu IKEA. I ta se výrazně zabývá společenskou odpovědností a věnuje se také ženám, které podle nich „mění svět“.<sup>77</sup> Zde se ovšem nejedná o ženy působící ve společnosti (o těch se firma na svých stránkách nezmiňuje), ale o ženy, které pochází z Indie a kterým se IKEA snaží pomáhat v rámci své nadace. V roce 2009 se Sociální iniciativa IKEA spojila s rozvojovým programem United Nations Development Programme (UNDP), což je rozvojový program Organizace spojených národů, za účelem pomoci 50 000 žen z indických vesnic, stát se vedoucími členkami tamějších komunit, podnikatelkami a takzvanými „zvěstovatelkami změn“.<sup>78</sup> Konkrétně se jedná o vzdělávací aktivity, které mají ženám pomoci naučit se zacházet s penězi tak, aby se nedostávaly do problémů a nezadlužovaly se, aby mohly lépe rozhodovat o životě svém i svých dětí. Prochází také školením ve finanční gramotnosti, vedení firmy a učí se tím, jak se stát úspěšnou obchodnicí. I to je způsob, jak napomáhat výraznější progresi žen a zlepšení situace v některých částech světa.

Další mezinárodní společností s působností i v České republice, která se skutečně soustředí na diverzitu ve vedoucích pozicích, je Procter&Gamble (společnost podnikající v oblasti spotřebního zboží). Tato organizace byla dokonce oceněna společností Women Corporate Directors (WCD) cenou WCD visionary for Leadership and Governance. Mezi poslední úspěchy žen působících v této společnosti patří umístění třech manažerek na předních pozicích v žebříčku nejvlivnějších žen v podnikání, který každoročně zveřejňuje časopis Fortune.

#### 8.1.5 Maloobchodní potravinové řetězce

Společností, které se skutečně věnují začlenění žen do vysokostatusových pozic, je možné najít především za hranicemi naší republiky hned několik. Zde se problematika začlenění žen do manažerských pozic stejným dílem jako mužů objevuje pod názvem

---

<sup>77</sup> IKEA. *Ženy mění svět* [online]. c2011 [cit. 14.11.2011]. Dostupné z: <[http://www.ikea.com/ms/cs\\_CZ/the\\_ikea\\_story/people\\_and\\_the\\_environment/women\\_change\\_the\\_world.html](http://www.ikea.com/ms/cs_CZ/the_ikea_story/people_and_the_environment/women_change_the_world.html)>.

<sup>78</sup> IKEA. *Hlas žen* [online]. c2011 [cit. 14.11.2011]. Dostupné z: <[http://www.ikea.com/ms/cs\\_CZ/the\\_ikea\\_story/people\\_and\\_the\\_environment/voices\\_of\\_women.html](http://www.ikea.com/ms/cs_CZ/the_ikea_story/people_and_the_environment/voices_of_women.html)>.

Diversity a začala být uplatňována dříve, než v naší republice. Podíváme-li se blíže například na maloobchodní síť Walmart působící především ve Spojených státech amerických a dalších 14 zemích, zjistíme, že již v roce 2003 zřídila Global Office of Diversity, tedy celý jeden orgán společnosti, který se touto problematikou zabývá. Je tedy patrné, že různorodost ve všech smyslech významu tohoto slova je pro Walmart velice důležitou hodnotou, které se skutečně věnují a která jim pomáhá se neustále zlepšovat.

Pokud se ovšem zaměříme blíže na top management společnosti a představenstvo, zjistíme, že na těchto pozicích je vše trochu jinak. V top managementu je z celkových 34 zaměstnanců pouze sedm žen, což činí 20,6%. V představenstvu je toto procento téměř na stejné úrovni – z celkového počtu 15 členů se zde nachází pouze tři ženy, což činí 20%. Je tedy patrné, že to, co platí a je reálně uplatňováno v rámci nižšího managementu a řadových zaměstnanců<sup>79</sup>, se směrem vzhůru vytrácí, a tedy neplatí pro management na vrcholu firmy. Vezmeme-li ovšem v úvahu podíl žen v managementu ostatních zmíněných firem, patří i s tímto procentem společnost Walmart mezi relativně úspěšné při zpřístupňování významných pozic ženám. Ženy tedy sice tvoří ve vedení celé společnosti pětinu, ale nadvláda mužů je stále evidentní.

Vrátím-li se krátce ke Geertu Hofstedemu, lze z uvedených výsledků konstatovat, že vliv na stav top managementu Walmartu může být ovlivněn silným maskulinním zaměřením Spojených států, které se řídí zažitým diferencováním toho, co náleží konat ženě a muži, a proto je zastoupení žen v nejvyšších pozicích firmy stále minoritní. Doufejme, že se časem tato situace změní a i vysokostatusové pozice v amerických společnostech začnou podléhat jimi samotnými proklamované diverzitě a budou tak příkladem pro své podřízené.

V rámci této kapitoly si pozornost zaslouží také britská maloobchodní společnost Tesco, která je významnou firmou i na českém trhu. Jde o typ podniku, který působí na mnoha světových trzích a jednotlivé pobočky se v pohledu na CSR a diverzitu liší. Při bližším pohledu na českou a anglickou pobočku, je evidentní rozdíl ve vnímání diverzity. Česká pobočka se cítí být zodpovědná ke společnosti, a tudíž propaguje své způsoby

---

<sup>79</sup> Během roku 2005 – 2010 vzrostl počet žen na pozici úřednic a manažerek z 23 873 na 25 246. *Walmart. 2010 Diversity and Inclusion Report* [online]. 4/2011[cit. 14.11.2011]. Dostupné z: <<http://walmartstores.com/Diversity/305.aspx>>.



přispívání k lepší situaci svého okolí. Prostřednictvím svého Plánu zodpovědného sousedství se věnuje čtyřem základním oblastem: podpoře ekonomického rozvoje s ohledem na životní prostředí, pomoci lidem se zdravotním handicapem, podpoře zdravého životního stylu a budování spravedlivých vztahů s dodavateli. Podílí se také na zapojení široké veřejnosti a svých zaměstnanců do celonárodního charitativního projektu Běh pro život a založila Nadační fond Tesco. Tématu diverzity se ovšem zcela vyhnuli a jsme tedy svědky opět další firmy na českém trhu, která se sice snaží aktivně přispět společnosti, ale vybírá si pouze ty oblasti, které hezky znějí a dělají jim vhodnou reklamu. Otázka diverzity mezi ně bohužel nepatří.

Opakem je anglická divize společnosti Tesco. V Anglii je uplatňován princip diverzity evidentně důsledněji, avšak na svém internetovém portálu se mu společnost také příliš nevěnuje. Z uveřejněných vyjádření předsedy a CEO společnosti se lze dozvědět několik zajímavých informací, které potvrzují snahy „vpustit“ ženy do všech úrovní v hierarchii firmy. Podle prohlášení jednoho z předsedů vzrostl počet žen postoupivších na významné pozice v rámci firmy od roku 2007 o 42, tedy o 41%, přičemž se společnost stále aktivně snaží pomoci dalším ženám uspět na pozicích vedoucích manažerek v rámci celé společnosti.

V článku je také zmínka o třech ženách v představenstvu. Bohužel nebylo možné získat datum uveřejnění tohoto prohlášení na stránkách. Dnes je totiž situace o jednu ženu „růžovější“, což potvrzuje slova pana předsedy o trvalé snaze společnosti podporovat ženy v postupu na nejvyšší pozice firmy. Příjemným zjištěním je i další číslo uvedené v článku. V kontextu skupiny Tesco jako celku působí na postu vrcholového vedení 29% žen, což je číslo relativně vysoké. Jako cíl si společnost dále klade zvýšit počet žen v radě organizace a v jejích nejvyšších úrovních. Prognóza zní: dosáhnout 25% podílu žen v radě společnosti do roku 2015.<sup>80</sup>

Podle vyjádření jednoho z ředitelů společnosti (CEO) je tato prognóza splnitelná. Uvádí, že vzhledem k tomu, že jen ve Velké Británii společnost Tesco zaměstnává 60% žen, má skvělé možnosti rozšiřovat jejich zastoupení v managementu a top managementu. Dále dodává: *„Vedoucí pozice je velmi náročná pro každého – bez ohledu na pohlaví – já jsem odhodlán rozvíjet kulturu a takové prostředí,*

---

<sup>80</sup> Tesco plc. *Gender Diversity* [online]. c2011 [cit. 15.11.2011]. Dostupné z: <<http://www.tescopl.com/about-tesco/gender-diversity/>>.

*kde naši zaměstnanci mohou uspět a zároveň mít čas být dobrými rodiči, partnery a aktivními členy místní komunity.*<sup>81</sup>

Při konkrétním vyhledání manažerského týmu společnosti a vedení bylo zjištěno, že situace je zde zatím v podstatě obdobná, jako u jiných společností. Jak již bylo zmíněno výše, i zde je zastoupení žen v menšině. Z celkového počtu 23 manažerů jsou pouze 4 ženy. Tvoří tak 17,4% a opět potvrzují, že překonání dvacetiprocentní hranice je zatím otázkou budoucnosti.

Českými společnostmi, ve kterých se s tématem společenské odpovědnosti vůbec nesetkáme, je například GLOBUS, spol. s r.o.<sup>82</sup> nebo COOP Centrum družstvo. Jejich zájmy v prosazování rovných příležitostí do firem či odpovědného přístupu jsou potlačeny.

#### **8.1.6 Pivovary**

Pro krátké porovnání ohledně zodpovědného podnikání a uplatňování principu diversity byla zvolena také oblast pivovarnictví. Situace byla zjišťována u třech největších pivovarů působících na českém trhu: Plzeňský Prazdroj, a.s., Pivovary Staropramen, a.s. a Budějovický Budvar, n.p.

Zodpovědně ke svému podnikání z těchto tří gigantů přistupuje první zmíněný. Na svém internetovém portálu je velice snadno vyhledatelné, které priority společnost prosazuje. Věnuje se především ochraně životního prostředí, jako společnost produkující alkoholický nápoj si je vědoma potřeby podpory zodpovědného přístupu ke konzumaci alkoholu, podporuje také rozvoj regionů a zajímavá je aktivita, kterou se svým způsobem podnik snaží přispívat ke snižování HIV/AIDS. V proklamovaném respektu k lidským právům se společnost zmiňuje také o respektování základních lidských práv. V rámci této zásady se skrývá i *„odmítání jakékoliv formy diskriminace, ať už ve vztahu k pohlaví, původu, náboženskému a politickému přesvědčení, věku nebo sexuální orientaci a fěrové odměňování.*<sup>83</sup>

---

<sup>81</sup> Tesco plc. *Gender Diversity* [online]. c2011 [cit. 15.11.2011]. Dostupné z: <<http://www.tescopl.com/about-tesco/gender-diversity/>>.

<sup>82</sup> Společnost GLOBUS, spol. s r. o. se angažuje alespoň prostřednictvím příspěvků na Konto Bariéry – projekt Nadace Charty 77.

<sup>83</sup> Plzeňský Prazdroj. *Respekt k lidským právům* [online]. [cit. 15.10.2011]. Dostupné z: <<http://www.prazdroj.cz/cz/odpovedna-spolecnost/nase-principy-firemni-odpovednosti/respekt-k-lidskym-pravum>>.

Podrobnější informace zde ale zveřejněny nejsou. V souvislosti s takovýmto strohým způsobem prezentace respektování znevýhodněných skupin a diverzity se nabízí určité pochybnosti s mírou jejich uplatňování. Při bližším prozkoumání vedení společnosti lze totiž pozorovat, že poměr žen a mužů je 3:16, ženy tedy zastupují 15,8% top managementu, přičemž ale ty, které jsou zde uvedeny, jsou situovány do pozic: ředitelka vnějších vztahů a firemní komunikace a vedoucí návštěvnického centra. Zcela zřejmě jde o pozice, které jsou obsazovány ženami tradičně a to především kvůli ženám konvenčně přisuzovaným vlastnostem, kterými jsou například dobrá vnímavost, empatie, schopnost komunikace, menší vznětlivost. To staví společnost do pozice firem, které diverzitě na pracovišti nevěnují přílišnou pozornost.

Pivovary Staropramen, a.s., přistupují k tématu diverzity odpovědně. V této společnosti se objevuje zcela odlišný postoj. Oproti jiným podnikům, které se více či méně diverzitě věnují a dávají tudíž své snahy na odiv návštěvníkům webových stránek, Pivovary Staropramen se o něčem takovém na svých stránkách vůbec nezmiňují. Z jimi podaných informací na internetovém portálu se totiž bližší sdělení o jakékoli společenské odpovědnosti firmy nedozvíme. Firma zde neprezentuje ani svou snahu rovného přístupu do společnosti, čímž se mohou sami připravovat o možnost zájmu dalších kvalifikovaných žen a konečně i mužů. Zároveň může být toto kritérium v současné době důležitým pro potenciálního partnera v podnikání. Není tedy zřejmý důvod, z kterého se firma nesnaží „prodat“ prostřednictvím zveřejnění svých aktivit, kterým se věnuje a snižuje tak svou konkurenceschopnost.

Posledním zmíněným pivovarem je Budějovický Budvar, n.p., který se s tématem společenské odpovědnosti vypořádal způsobem jeho ignorace. O jeho prospěšných aktivitách pojednává pouze krátký odstavec: *„Pivovar Budějovický Budvar, n.p. podporuje různými způsoby řadu užitečných aktivit, zaměřených na podporu zdravého ducha a kulturního rozhledu. Zároveň zejména ve svém domácím regionu cítí odpovědnost za všechny, kteří potřebují skutečnou pomoc.*

*Podpora Budějovického Budvaru směřuje do oblasti sportu, kultury, charity a také do oblasti školství.“<sup>84</sup>* Z těchto pár vět je zřejmé, že se pivovar věnuje podpoře sportu a kultury. Konkrétní příklady, kdy nějakým způsobem přispěl proklamované

---

<sup>84</sup> Budweiser Budvar. Podporujeme [online]. c2011 [cit. 15.10.2011]. Dostupné z: <<http://budweiser-budvar.cz/o-spolecnosti/podporujeme.html>>.

charitě či školství, zde ovšem nejsou. Bohužel na jejich stránkách zcela chybí i zmínka o diverzitě.

### 8.1.7 IBM

Společnost, která se svými aktivitami výrazně zaslужuje o uplatňování rovnosti ve všech sférách, je firma IBM, která působí po celém světě. Firma, která se svým předmětem podnikání (zabývá se výrobou a prodejem počítačového software a hardware příslušenství, zároveň poskytuje i různé služby – konzultace, vzdělávání, outsourcing a další) začleňuje mezi ty, které jsou v duchu přetrvávajících konvencí ve společnosti předurčeny k majoritnímu zastoupení mužské populace v řadách zaměstnanců, je přesto silným bojovníkem za prosazení rovných příležitostí do firem. Otázka diverzity je pro společnost významným tématem a také jednou z priorit, kterou doslova považují za klíč k dalšímu úspěchu.<sup>85</sup>

Oproti jiným firmám, kterým jsem se doposud věnovala, se tato výrazně věnuje nejen začlenění žen do řad svých zaměstnanců, ale výrazně také podporuje jejich vstup do vedení společnosti. Chápe je jako dosud ne zcela objevený osvěžující pramen plný nových náhledů na svět, a proto se globálně zabývá jejich prosazováním v top managementu.

Kvůli co největšímu přizpůsobení své nabídky všem potencionálním skupinám svých zákazníků se společnost rozhodla již roku 1995 ustanovit osm takzvaných výkonných pracovních skupin, zabývajících se zájmy různých lidí a to Asiatů, černochů, gayů/lesbiček/bisexuálů, Hispánců, mužů, rodilých Američanů, postižených a žen. Tyto mají za úkol zjišťovat přání a požadavky oněch zákazníků a pomáhat tak firmě IBM vyhovět i jejich více či méně specifickým potřebám. Toto uspokojení co nejširšího spektra zákazníků společnosti zajišťuje zlepšení postavení IBM na trhu, a proto se těmto tématům aktivně věnuje. Společnost prostřednictvím stanovených skupin odhaluje jejich nároky a identifikuje jejich odlišné preference. Jak již bylo výše zmíněno, jedna z těchto výzkumných skupin byla věnována také ženám. Společnost IBM od těchto výkonných pracovních skupin vyžaduje odpovědi na následující otázky:

---

<sup>85</sup> IBM. *Advancement of Women's Leadership in IBM* [online]. [cit. 15.10.2011]. Dostupné z: <<http://www-304.ibm.com/businesscenter/smb/us/en/womenledbusiness3>>.

- Co je z hlediska vaší skupiny třeba změnit u IBM, abyste cítili, že si vás společnost váží a že jste u ní vítáni?
- Jak by mělo IBM postupovat při spolupráci s vaší skupinou, aby maximalizovalo vaši produktivitu?
- Jaké kroky by mělo IBM podniknout, aby ovlivnilo nákupní chování spotřebitelů vaší skupiny?<sup>86</sup>

Je patrné, že společnost věnuje pozornost jednotlivým lidem a snaží se tak vyhnout generalizaci vnímání svých zaměstnanců i zákazníků. Někteří lidé v tomto způsobu podnikání mohou spatřovat určité přiblížení se společností, zaměřeným spíše na pomoc lidem a tedy jisté sociální chování firmy, které ve vnímání obyvatel naší země většinou není spojeno se ziskem. Ovšem zrovna společnost IBM by mohla být tím příkladem způsobu podnikání, ve kterém se lidský přístup k podnikání a zaměstnancům nemusí nutně vylučovat se silným postavením firmy na trhu a vynikajícími hospodářskými výsledky.

Společnost se také zabývá vnímáním žen ve vedoucích pozicích svými zaměstnanci a na toto téma koná výzkumy a semináře, a také se snaží prostřednictvím využívání technologií IBM, prezentací, které mají i edukativní význam, motivovat ženy na celém světě k touze prosadit se a dosáhnout vyrovnanosti mezi osobním a pracovním životem. Tyto snahy se společností postupem času ověřují jako správné a to například prostřednictvím ocenění, které firma několikrát získala (například od časopisu *Working Mother*). Tím se IBM stává přední společností vstřícnou k ženám a pracujícím matkám. Samozřejmě, že společnost pracuje dále na svých vytyčených cílech a snaží se působit i v řadách studentek. Ženy zaměstnané u IBM se snaží přivádět k technologiím mladé dívky. Několik tisíc jich proto navštívilo a navštěvuje workshopy pořádané IBM a tisíc dívek z celého světa letos absolvuje soustředění „Objevujme zalíbení v technologiích a inženýrství“, které taktéž pochází z realizačního pera společnosti IBM.<sup>87</sup>

Tato společnost byla také (již po sedmé) jmenována jednou z nejlepších, které umožňují ženám uspět. Především sdružení *National Association for Female Executives (NAFE)* udílující ocenění těm společnostem, které dbají na zastoupení žen ve vysokých funkcích a na samotný vzestup žen v hierarchii firmy, společnost IBM často uznává jako jednu

<sup>86</sup> IBM. *Global executives tasks forces* [online]. [cit. 15.10.2011]. Dostupné z: <<http://www-03.ibm.com/employment/us/diverse/50/exectask.shtml#women>>.

<sup>87</sup> IBM. *Global executives tasks forces* [online]. [cit. 15.10.2011]. Dostupné z: <<http://www-03.ibm.com/employment/us/diverse/50/exectask.shtml#women>>.

z nejlepších. Firma se umístila na šesté příčce z celkových třiceti nejlepších firem. Mezi první desítku takto ohodnocených a také v Evropě známých firem se umístily například American Express, Johnson & Johnson nebo Marriott International.<sup>88</sup>

V celosvětové perspektivě se společnost jako taková může pyšnit velkým množstvím různých ocenění, která se týkají tamních menšin a znevýhodněných skupin obyvatel. Ocenění, která IBM získala v souvislostech s podporou žen v zaměstnání, je od roku 2008 po celém světě 24, přičemž za rok 2011 jich získala již šest. Podrobněji je dále zmíněno šest ocenění získaných za podporu zaměstnávaných matek a také pět ocenění získaných od Národního sdružení manažerek, které vyhodnotilo IBM jako jednu z nejlepších firem podporujících zastoupení žen ve vrcholném managementu.<sup>89</sup> Společnost IBM ovšem bývá oceňována i za integraci zdravotně handicapovaných. Prostřednictvím vyžadovaného splnutí různých skupin lidí na veškerých pozicích se firma snaží přiblížit stejnému složení svých zákazníků a tak co nejlépe vystihnout jejich potřeby. Svá ocenění ovšem sbírá i česká divize.

Konkrétní čísla týkající se IBM se pohybují v celosvětovém kontextu společnosti kolem 24% zastoupení žen ve středním managementu, 19% ve výkonném managementu, dvě ženy jsou viceprezidentkami a tři ženy jsou členkami Představenstva IBM. Z celkových 169 zaměstnaneckých sdružení je jich 31 ženských, navíc je ze všech 73 Rad diverzity ve všech světových pobočkách IBM 40 věnováno právě ženám. Ve společnosti se tímto přístupem tedy výrazně zvýšilo zastoupení žen jejich jmenováním do výkonného managementu především za posledních devět let, kdy jejich počet stoupl o 435%.<sup>90</sup> Viceprezident Globální diverzity zaměstnanců Ted Childs dále říká, že společnost zaměstnává ženy na pozicích výkonného managementu, které se podílejí na řízení našich operací v Evropě, Středním východu a Africe, ale také ženy, které působí jako generální ředitelky ve Francii, Španělsku, Portugalsku, Singaporu, Thajsku, Indonésii a Novém Zélandu.<sup>91</sup>

---

<sup>88</sup> NAFE. *NAFE 2010 TOP 50 Companies for Executive Women – NAFE TOP 10* [online]. c2011 [15.10.2011]. Dostupné z: <<http://www.nafe.com/web?service=direct/1/ViewArticlePage/dlinkFullTopArticle2&sp=3061&sp=5117>>.

<sup>89</sup> IBM. *Awards and Recognition* [online]. [cit. 16.10.2011]. Dostupné z: <<http://www-03.ibm.com/employment/us/diverse/awards.shtml#women>>.

<sup>90</sup> IBM. *IBM named a top company where women succeed* [online]. [cit. 15.10.2011]. Dostupné z: <[http://www-03.ibm.com/employment/us/diverse/feature\\_nafe.shtml](http://www-03.ibm.com/employment/us/diverse/feature_nafe.shtml)>.

<sup>91</sup> IBM. *IBM named a top company where women succeed* [online]. [cit. 15.10.2011]. Dostupné z: <[http://www-03.ibm.com/employment/us/diverse/feature\\_nafe.shtml](http://www-03.ibm.com/employment/us/diverse/feature_nafe.shtml)>.

Česká divize společnosti získala již několik ocenění od Gender Studies za snahy týkající se zrovnoprávnění obou pohlaví a za pomoc při začleňování zdravotně postižených občanů do pracovního procesu.

Jedním ze zajímavých projektů IBM je spolupráce s Masarykovou univerzitou v Brně, které společnost pomohla s vybavením učeben informatiky pro zdravotně handicapované studenty. Odborníci z IBM se zde také zapojují do výuky, čímž si chce společnost vychovat své budoucí zaměstnance z řad studentů se zdravotním postižením. Tímto přístupem si firma zasloužila v roce 2007 speciální cenu Gender Studies za nábor respektující rovné příležitosti.

Druhý projekt, který byl oceněn v rámci soutěže o nejlepší firmu s rovnými příležitostmi pro ženy a muže v České Republice, se věnoval přispění rovným příležitostem pro muže a ženy.

IBM již několik let bojuje o zapojení žen do informačních technologií. Společně s Vysokým učením technickým v Brně se snaží zvýšit zájem středoškolských studentek o volbu informačních technologií za jejich budoucí studijní obor. Podnik získal také ocenění za přístup k lidem na mateřské a rodičovské dovolené. Kvůli udržení kvalifikace zaměstnanců jim poskytuje možnost vzdělávacích programů a udržuje s nimi aktivní kontakt v podobě provázanosti na jejich pracovní prostředí i během tohoto období. Je zde tedy patrná snaha usnadnit (dnes stále ještě v převážné většině) ženám jejich návrat do zaměstnání. Další možnost, kterou mohou využívat ženy zaměstnané ve společnosti IBM, je získání finanční podpory ze strany zaměstnavatele v případě, že se navrátí do pracovního procesu dříve, než za tři nebo čtyři roky. IBM se takto snaží motivovat ženy k návratu do zaměstnání co nejdříve, aby se mohly opět zapojit do pracovního procesu a mohly se tak dál věnovat i své kariéře. Do tohoto programu se ženy hlásí před nástupem na mateřskou dovolenou a je jim umožněno si vybrat, jak dlouho zůstanou s dítětem doma a tudíž zda získají finanční zvýhodnění či ne.

Další podpůrnou aktivitou je i školka nacházející se v areálu společnosti, která vychází rodičům s malými dětmi maximálně vstříc svou škálou poskytovaných služeb, čímž opět napomáhá jednoduššímu začlenění rodičů do pracovního procesu.<sup>92</sup>

---

<sup>92</sup> *Rovné příležitosti do firem*. 2. speciální vyd. Praha: Gender Studies, 2007. 24 s. ISBN 978-80-86520-21-6.

Silné zaměření této společnosti na rovnost a odpovědnost za etickou stránku působení firmy je zcela evidentní již při zběžném prostudování internetového portálu společnosti. Jejich podrobně propracovaná strategie podpory žen (a ostatních minoritních skupin) je zde zcela evidentní a nelze pochybovat o skutečném uplatňování stanovených principů. Zmiňují, že uplatňování principu rovného přístupu a především diverzity je pro společnost prioritou. Záměrem je plné využití potenciálu, který v diverzitě spočívá, a kterou vidí jako základ konkurenčního úspěchu. Společnost se nevyhýbá ani zmínce o platných zákonech, upravujících nepřipustnost diskriminace a upozorňuje, že veškeré její aktivity týkající se zaměstnanců, jako je povýšení, nabírání zaměstnanců či jejich odměňování, je prováděno bez ohledu na rasu, barvu pleti, náboženství, pohlaví, věk, sexuální orientaci, národnost či zdravotní postižení.<sup>93</sup> Jak již bylo zmíněno výše, diverzitní firemní politika je pro zaměstnance ve všech funkcích závazná a její respektování manažery, kteří mají vliv na jiné zaměstnance, je očekáváno a vyžadováno.

Ovšem oceněním a současnému stavu ve společnosti předcházely mnohaletý vývoj. Zájem o diverzitu má totiž v IBM dlouholetou tradici. Výhody, které může žena přinést celé společnosti, si začal uvědomovat někdejší ředitel IBM Thomas J. Watson, který působil v IBM celých 42 let.

Tato tradice tedy nebyla výsledkem náhody, ale cílenou aktivitou T. J. Watsona, na jehož návrh bylo ve 30. letech minulého století zaškolováno mnoho žen, aby se mohly později uplatnit při nabízení a prodeji produktů IBM. Tím společnost odstartovala jednu z prvních vln širšího zaměstnávání žen ve světě. Další společnosti se začaly přidávat až o několik dekád později, tedy v letech 70. IBM nicméně zašla ještě dál.

Ve chvílích, kdy pozorovala vysoký nárůst profesionálek v jednotlivých oborech, vytvořila pro ně Divizi vzdělávání žen. Tak byla krok za krokem založena tradice, která trvá dodnes. V současné době IBM zaměstnává jen ve Spojených státech amerických více jak 30% žen z celkového počtu tamějších zaměstnanců. Jsou si vědomi, jaký přínos pro společnost a pro rozvoj odvětví informačních technologií

---

<sup>93</sup> Zajímavostí je také snaha IBM o co největší vyhovění potřebám kvalifikovaných zaměstnanců s handicapem, kterým v případě potřeby poskytuje ubytování na pracovišti, které je přiměřené a nezbytné pro efektivní pracovní výkon zaměstnance.

IBM. *IBM Policies. Workforce diversity* [online]. 2/2005 [cit. 15.10.2011]. Dostupné z: <[http://www.ibm.com/ibm/responsibility/ibm\\_policies.html#diversity](http://www.ibm.com/ibm/responsibility/ibm_policies.html#diversity)>.



mělo zastoupení žen. Na webových stránkách společnosti lze také nahlédnout do časové osy, která se věnuje významným mezníkům působení žen v IBM. Je zde i mnoho zajímavých dat, kdy firma zaměstnala různě znevýhodněné osoby i přesto, že v tehdejší společnosti nebyly uznávány za rovnocenné.<sup>94</sup> V souvislosti s ženami se můžeme dozvědět, že roku 1935 společnost zaměstnává prvních 25 žen – profesionálek, které absolvovaly obor, který IBM s Watsonem v popředí pro zaškolování žen zřídila, či že v roce 1970 se stala poprvé manažerkou pobočky IBM žena.<sup>95</sup>

Všemi zmíněnými a dalšími snahami a podpůrnými projekty si IBM mimo jiné výrazně posiluje svoji pozici na trhu práce, kde se stává preferovaným zaměstnavatelem.

### 8.1.8 L'Oréal, finanční instituty

Stejným směrem v přístupu k diverzitě se vydala i společnost L'Oréal. Ač jde o firmu zaměřenou na kosmetiku, v jejichž řadách si každý primárně asociuje ženy, i zde kladou důraz na diverzitu a snaží se tak zpřístupnit toto odvětví každému, kdo má zájem se zde realizovat. Při prvním pohledu na vedení společnosti se dozvídáme, že z celkového počtu 15 manažerů stojících nejvýše v hierarchii firmy jsou 3 ženy, které tím tvoří v top managementu společnosti 20%. Je zde patrné, že firma nijak výrazně nevystupuje z řady ostatních společností. Ovšem diverzita je pro ně i přesto téma, které neopomínají a věnují se mu. Staví ho také do pozice jedné z priorit svého podnikání. Snaží se tak jít naproti všem svým potencionálním zákazníkům a vyhovět co nejširší platformě. Vnímá a následně reflektuje dnešní svět plný odlišných kultur, svět různých individualit, stylů, hodnot a přání. Na základě svých poznatků se následně snaží vytvořit odpovídající nabídku.

Jejich snaha se upírá také k podpoře žen k dosažení funkcí, ve kterých nesou břímě zodpovědnosti, tedy kdy stojí v předních pozicích podniku a zároveň si staví za cíl vyrovnat počty žen a mužů ve všech funkcích. Podle svých slov se snaží rozvíjet

---

<sup>94</sup> Osa poskytuje informace například o prvním zaměstnání slepé ženy ve společnosti nebo o prvním zaměstnání černocho a tří černošek roku 1899, což proběhlo o deset let dříve, než vznikla National Association for the Advancement of Colored People (tedy Národní asociace pro povýšení „barevných“ lidí), až 36 let poté prezident Lincoln podepsal The Emancipation Proclamation (neboli Prohlášení o emancipaci) a dvacet let před tím, než ženy získaly právo volit.

<sup>95</sup> IBM. *A Selective Chronology of IBM Women in Technology* [online]. [cit. 15.10.2011]. Dostupné z: <[http://www-03.ibm.com/ibm/history/witexhibit/pdf/wit\\_timeline.pdf](http://www-03.ibm.com/ibm/history/witexhibit/pdf/wit_timeline.pdf)>.

manažerskou kulturu tak, aby respektovala všechny bez rozdílu.<sup>96</sup> S cílem podpory a integrace profesionální rovnosti žen a mužů mimo jiné vznikl nadační fond Arborus. A ve spolupráci se Světovým ekonomickým fórem se podílí na vytvoření prvního mezinárodního označení genderové rovnosti – Gender Equality Project (Projekt genderové rovnosti).<sup>97</sup> Společnost se však zabývá nejen zrovnoprávněním přístupu na vysoké firemní pozice, ale na všechny pracovní pozice, které nabízí. Nevyhýbá se ani zmínce o rovné výši platu, kterým bývá často odlišována žena od muže na stejné pracovní pozici. Roku 2008 proto byla podepsána firemní dohoda, ve které se společnost zavazuje tuto rovnost dodržovat a popřípadě opravit neodůvodněné rozdíly v platech. I zde je zajištěna rovnoprávnost všech.

Pro dodržování všech těchto cílů, které na sebe L'Oréal klade, používá firma takzvanou diverzitní matici. Vedení v ní vymezilo šest prioritních dimenzí, které konfrontují se sedmi oblastmi týkajícími se různými aspekty jejich zaměstnanců (viz tabulka 11). Cílem je dodržování stanovené rovnosti. Za své snahy ohledně rovnosti byl L'Oréal také mnohokrát oceněn.

16 Tabulka č. 11 Diverzitní matice společnosti L'Oréal

		Our 6 priority dimensions					
		Nationality	Ethnic & cultural background	Social Promotion	Gender	Disability	Age
Our 5 action levels	Recruitment & integration						
	Training						
	Career management						
	Management & inclusion						
	Communication						
	Actions on the ecosystem						
	Policy steering						

Zdroj: L'Oreal [online]. [cit. 12.10.2011]. Dostupné z: <[http://www.loreal.com/\\_en/\\_ww/html/our-company/our-policy.aspx?>](http://www.loreal.com/_en/_ww/html/our-company/our-policy.aspx?>)>.

<sup>96</sup> L'Oreal [online]. [cit. 12.10.2011]. Dostupné z: <[http://www.loreal.com/\\_en/\\_ww/html/our-company/our-policy.aspx?>](http://www.loreal.com/_en/_ww/html/our-company/our-policy.aspx?>)>.

<sup>97</sup> Gender Equality Project. Partners. Pilot Companies [online]. c2011 [cit. 23.11.2011]. Dostupné z: <[http://www.genderequalityproject.com/?page\\_id=49](http://www.genderequalityproject.com/?page_id=49)>.

Další skupinou firem, které se většinou aktivně podílejí na CSR jsou finanční instituty, které bývají eticky uvědomělé a snaží se o přispění jak svým zaměstnancům, společnosti, tak i životnímu prostředí. Takovými jsou například Československá obchodní banka (ČSOB), Komerční banka, Raiffeisenbank, a.s. a Česká spořitelna. I zde se však najdou tací, kteří sice přispívají charitě, ovšem program CSR nezařazují mezi své aktivity. Takovým „černým koněm“ v oblasti finančnictví je UniCredit Bank. Pokud se zaměříme na otázku diverzity, zjistíme, že pozitivní přístup k rovnému zastoupení obou pohlaví má z výše zmíněných na českém trhu nejvýznamnějších bankovních společností pouze Komerční banka.

## 8.2 Byznys pro společnost

Vedle CSR existuje také další platforma, ve které se mohou objevit firmy, které nejsou lhostejné k životnímu prostředí a společnosti. Tou je Byznys pro společnost. Zde je také zřetelná snaha napomáhat zrovnoprávnění žen a mužů při přijímání zaměstnanců na pracovní pozice. Platforma poskytuje možnost využití orientačních testů pro zaměstnavatele, jejichž prostřednictvím lze zjistit, zda se firma zasazuje o zlepšení situace žen a jejich zastoupení na všech pracovních pozicích ve firmě. Jako vzorná společnost je zde prezentována již zmiňovaná firma Pivovary Staropramen, ve které již při pracovních pohovorech zvažují, zda přijmou ženu nebo muže, za účelem zajistit vyrovnaný počet obou pohlaví a tím i podněty „z obou stran“.<sup>98</sup> Jako další společnost, která by měla být příkladem pro ostatní, je na internetovém portálu Byznys pro společnost zmíněna firma Hewlett-Packard, která diverzitu pracovního týmu pojednává ještě více ze široka. Její snaha spočívá v zapojení různých skupin do týmů v rámci organizace - v týmech preferuje přítomnost jak mužů i žen, ale i zástupce různých věkových skupin, vyznání či osoby se zdravotním handicapem. Následně čerpá a využívá jejich zkušenosti, čímž se stává společností, která je schopná vyhovět širší platformě potenciačních zákazníků. Diverzitní týmy jsou většinou inovativnější, kreativnější a mají širší škálu zkušeností. Firma tak dosahuje vyšších zisků, lepší pověsti a značně spokojenějších zainteresovaných subjektů.

Je zřejmé, že některé firmy již objevily „kouzlo“ diverzity, které působí na ty společnosti, které se jí nebojí a skutečně ji uvedou do praxe. Každý podnikatel dnes

---

<sup>98</sup> Aperia. *Test. Zastoupení žen a mužů na pracovních pozicích* [online]. [cit. 16.10.2011]. Dostupné z: <<http://www.aperio.cz/test-rp/index.htm>>.

hledá způsob, jak se odlišit od masy konkurenčních podniků, které mohou potencionálním zákazníkům splývat v jednotnou šedou vrstvu. Proto je uplatňování principu diverzity jednou z mnohostí, jak se odlišit od ostatních společností a zvýšit tak svou konkurenceschopnost na trhu. V současné době je tedy žádoucí, aby co nejvíce firem začalo vnímat otázku diverzity a její dlouhodobé uplatňování jako svou potenciální konkurenční výhodu. Je nutné, aby se tato problematika začlenila do politiky jednotlivých firem a stala se nedílnou a samozřejmou součástí podnikání.

Z uvedených příkladů je patrné, že některé firmy se skutečně snaží o zapojení větší míry žen mezi své vedoucí pracovníky. V konečném důsledku se však tyto snahy projevují celkem nízkým průměrným zastoupením žen ve vyšších funkcích. Pokud bychom se zaměřili pouze na ředitelské pozice, procentuální zastoupení žen by se ještě rapidně snížilo.

To odpovídá i stavu v jiných evropských státech. Podle Beardwellové a Claydona se v Anglii procento zastoupení žen ve středním managementu pohybuje dokonce mezi pouhými 8-10% a při bližším pohledu na posty top managementu a ředitelů se tato čísla pohybují až kolem 3-4%.<sup>99</sup> Problematika již zmiňovaného skleněného stropu se tedy zdá být stále aktuální.

Mnohé ze zkoumaných firem se v rámci společenské odpovědnosti uchylují především k zakládání svých nadačních fondů, prostřednictvím nichž dále pomáhají tam, kde je třeba (O<sub>2</sub>, IKEA, L'Oréal, Tesco a další).

---

<sup>99</sup> BEARDWELL, Julie; CLAYDON, Tim. *Human Resource Management. A Contemporary Approach*. 5th Ed. Harlow, England: Pearson Education, 2007. 694 s. ISBN 978-0-273-70763-9.

## 9 KAMPAŇ PRO PODPORU GENDEROVÉ ROVNOSTI

Mezi výrazné nevýhody a problémy spojené s tématem začlenění vyššího počtu žen do manažerských profesí a vysokostatusových pozic patří také nízká míra informovanosti společnosti. Ta může totiž pouze na základě svého vlastního zájmu a konkrétním vyhledáváním zjistit, že probíhá mnoho projektů a je zřízeno několik organizací, které se snaží o zlepšení situace žen a snaží se svým způsobem přispět a pomoci. Na drtivé většině reklamních ploch či v reklamních spotech se totiž myšlenka genderové rovnosti neobjevuje, a tak se ani nedostává do širšího povědomí obyvatel, kteří se následně neumí bránit proti případné diskriminaci, či si neuvědomí možnost vystoupit z léty zažitých stereotypních vzorců chování. A především zvýšením míry informovanosti a představení a neustálé připomínání této myšlenky „mainstreamovému proudu“, by mohlo znatelně prospět této problematice tím, že by se přiblížila a vstoupila do života běžných lidí. Vždyť nejvíce ohlasu mají ti, kteří jdou lidem naproti a nečekají, až je lidé sami objeví. Pokud bychom tak totiž seznámili veřejnost s širšími možnostmi jejich seberealizace, věřme, že by ji mnozí využili. Napomoci tomu, aby tato problematika nebyla pouhým tématem pro sociology a lidi se zájmem, ale aby se stala běžnou součástí života, zůstává výzvou pro všechny zainteresované subjekty.

Projekty jako je Zkus IT, Holky Pozor! nebo Ženy do IT jsou kampaně různých společností, prostřednictvím nichž se některé firmy snaží přilákat do různých technicky zaměřených oborů ženy především proto, že do současné doby jsou tato odvětví z valné většiny obsazována muži. Nabízí se ovšem otázka, kdo o všech těchto a dalších projektech ví? Provedeme-li menší výzkum ve svém okolí, zjistíme, že informovanost o těchto kampaních je velice nízká.

Projektem, který se také snaží prosazovat ženy v oborech, ve kterých jich je nedostatek, je Národní kontaktní centrum – ženy a věda zřízené Akademií věd České republiky. Zde se každý občan může seznámit s mnoha zajímavými tématy, ale také se aktivně zapojit do prosazování genderové rovnosti. V říjnu a listopadu 2011 zde byla například možnost podpořit zastoupení žen v nově vznikající Radě pro výzkum. Svým podpisem tak mohl přispět k prosazení rovného zastoupení žen a mužů v Radě pro výzkum každý, kdo se k této možnosti „proklíkal“ internetem a měl zájem. Jednalo se o otevřený dopis adresovaný premiéru Nečasovi za účelem podpoření výběru žen stejným dílem jako mužů. V té době bylo pod dopisem 97 podpisů, z nichž 19 od mužů

(19,6%). Z těchto 97 podepsaných byla převážná většina zaměstnanci českých univerzit či výzkumných ústavů a akademie věd (85 = 87,6%), tedy lidmi s vysokou pravděpodobností zainteresovanosti. Nevědecky zaměřená povolání se tu vyskytla tato: podnikatelka, pracovnice dětského centra Paprsek, pracovnice neziskové nestátní organizace, důchodkyně. Podpis zde byl také od kulturně zaměřených pracovníků: režiséra, redaktorky časopisu Respekt, dvou pracovníků muzeí a třech političek. Z tohoto jednoduchého výzkumu lze pozorovat, že lidé, kteří se skutečně snaží o změnu a také se angažují a především navštěvují webové portály zaměřené na genderovou rovnost, jsou především ti, kteří se jí primárně zabývají, nebo se jich tematika přímo týká. Širší veřejnost je s 12,4% relativně lhostejná, respektive minimálně angažovaná.

Na půdě Českého vysokého učení technického vznikl například výše zmíněný projekt „Holky, pozor!“ Ten má být lákadlem pro dívky rozhodující se, jakému oboru se budou po složení maturity dále věnovat. Podle Alexandry Hroncové z rektorátu ČVUT má kampaň za tři roky její existence evidentní výsledky. Počet uchazečů o studium se zvýšil u některých studijních oborů o více než 100% a například na Fakultě biomedicínského inženýrství je podíl dívek 74% z celkového počtu uchazečů o studium na této fakultě.

Dalším projektem podobného typu je „Zkus IT.“ Tento projekt má za úkol přilákat více žen ke studiu informačních technologií, pro které mají podle odborníků ženy dobré předpoklady. Na nedostatek žen v tomto oboru upozornilo Vysoké učení technické v Brně. S tímto názorem se ztotožnila i firma IBM ve spolupráci s neziskovou APC Women's Networking Support Programme, která vytvořila projekt „Ženy do IT.“ Prostřednictvím seminářů a seznámení veřejnosti s ženami úspěšnými v tomto oboru se projekt snaží motivovat ženy k zapojení se i do takových činností, ve kterých by samy sotva hledaly potenciál k jejich seberealizaci.

Neopomenutelnou organizací zabývající se touto problematikou primárně a do hloubky je Gender Studies, o.p.s.. Existuje také kampaň – Ženská práva jsou lidská práva. Ta je součástí projektu Vzdělávání k překonání genderových stereotypů a nerovností. Byla finančně podpořena Ministerstvem práce a sociálních věcí České republiky. Postavením žen se pravidelně zabývá i OSN, jejíž mise České republiky při OSN pořádá zasedání, týkající se řešené problematiky. Tento rok bylo uskutečněno 55. zasedání Komise OSN pro postavení žen ve spolupráci s Úřadem vlády České republiky. Tématem rovných příležitostí pro muže a ženy se již řadu let zabývá Ministerstvo průmyslu a obchodu.

Tato instituce se snaží k rovnosti přispět podporou podnikajících žen programem Poradenství pro malé a střední podniky, který poskytuje podnikatelkám dotace až 50% nákladů na poradenské služby a na odborná školení. Dalším programem je například Podpora podnikatelských aktivit a prosazování rovnosti mužů a žen. Spolupracují i s neziskovými organizacemi, které se zabývají především rovnými příležitostmi mužů a žen.

Problematicke se v současné době věnuje mnoho různých vědeckých a vzdělávacích institucí, vládních orgánů, nevládních neziskových organizací, univerzit, médií a odborů.

Významnou událostí je i každoroční volba manažera a manažerky roku. Soutěž má již devatenáctiletou tradici a jejím cílem je vybrat nejlepší manažerskou osobnost v několika skupinách (Manažer roku, Manažerka roku, Vynikající manažer střední firmy, Vynikající manažer malé firmy, Mladý manažerský talent do 35 let a další). Ženy mohou toto ocenění získat až od roku 1996. Jeho udílení tedy začalo o tři roky později, než tomu bylo u mužů. Příjemným faktem je umístění ženy - Senty Čermákové působící ve společnosti Hewlett-Packard - na prvním místě v roce 2010, kdy se podle dostupných údajů sjednotily do té doby odlišované kategorie Manažera roku a Manažerky roku.<sup>100</sup> I zde je tak patrný jistý postup ve vnímání potenciálu žen.

---

<sup>100</sup> [http://www.manazerroku.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=63&Itemid=74](http://www.manazerroku.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=63&Itemid=74)

## 10 MOHLY BY BÝT ŽENY VE VEDENÍ LÉKEM NA KRIZI?

Dané téma, ženy a vedoucí pozice, je řešeno již několik desítek let a v současné době nabývá stále více na intenzitě. V souvislosti s celosvětovou krizí se začínají objevovat i názory, které přicházejí s návrhem způsobu, jak současný stav vyřešit nebo alespoň zlepšit.

Po vzniku problémů s ekonomikou na Islandu se v internetovém digestu Moderní řízení objevil článek Léčba na krizi: ženy ve vedení. Ten se zmiňuje o problému takové ekonomiky, která je v drtivé většině řízena muži. Jejich příznačné nezodpovědné riskování a soutěživost prý může být jedním ze zásadních důvodů, proč dochází ke krizi. V článku je naznačeno, že logickým způsobem, jak napravit chyby vykonané muži, by mohlo být přivedení výrazně vyššího počtu žen do vedoucích a vlivných pozic. Tím by mělo dojít ke vzniku příznivé harmonie ve spolupráci mezi mužem a ženou a předejít tak dalším problematickým situacím.

Tuto domněnku potvrzuje zjištění Islandců, že „*společnost s CEO (Chair executive officer) – ženou lépe zvládá genderově různorodou organizaci než společnost s CEO – mužem.*“<sup>101</sup> V souvislosti s návrhem byly jmenovány šéfkami dvou zestátněných bank New Ladsbanki a New Gintir na Islandu dvě ženy – Elín Sigfúsdóttir a Birna Einarsdóttir.<sup>102</sup> CEO britské Bramdean Assets Nicola Horlick se k tomuto názoru také přiklání a vysvětluje: „*v předchozích stoletích energii mladých mužů absorbovaly války. Relativní mír v Evropě v poslední době přeměroval tuto energii do finančnictví.*“ *To je nové bojiště,*“ říká. „*Nepřekvapuje mě, že věci se vymkly kontrole. Byla to obrovská mocenská hra, v níž se stále více riskovalo, s velkými odměnami pro vítěze. Už to nemělo nic společného se službou své zemi, každý hrál sám za sebe a snažil se nashromáždit neuvěřitelné bohatství v co nejkratším čase.*“<sup>103</sup>

Ač se dnes snažíme o odstranění stereotypů spojených s vlastnostmi typicky přisuzovaných mužům (soutěživost, agresivita) či ženám (citlivost, intuice), ti, kteří dnes stojí na předních pozicích bank a ostatních vysokých pozicích ekonomicky

---

<sup>101</sup> -PE-. Moderní řízení.ihned. Léčba na krizi: ženy ve vedení [online]. 18.9.2009, poslední aktualizace 18.9.2009 [cit. 21.10.2011]. Dostupné z: <[http://modernirizeni.ihned.cz/2-38348420-600000\\_detail-5b](http://modernirizeni.ihned.cz/2-38348420-600000_detail-5b)>.

<sup>102</sup> -PE-. Moderní řízení.ihned. Léčba na krizi: ženy ve vedení [online]. 18.9.2009, poslední aktualizace 18.9.2009 [cit. 21.10.2011]. Dostupné z: <[http://modernirizeni.ihned.cz/2-38348420-600000\\_detail-5b](http://modernirizeni.ihned.cz/2-38348420-600000_detail-5b)>.

<sup>103</sup> -PE-. Moderní řízení.ihned. Léčba na krizi: ženy ve vedení [online]. 18.9.2009, poslední aktualizace 18.9.2009 [cit. 21.10.2011]. Dostupné z: <[http://modernirizeni.ihned.cz/2-38348420-600000\\_detail-5b](http://modernirizeni.ihned.cz/2-38348420-600000_detail-5b)>.



vlivných společností, jsou v těchto konvencích vychováni, a proto jimi i disponují. Rozdílný je tudíž i postoj k riziku a k vedení byznysu vůbec.

*„Existuje řada důkazů, že ženy odmítají riskovat,“ říká Colette Dunkley, expertka na genderovou inteligenci britské firmy XandY Communications, členka představenstev čtyř globálních společností. „Muži jsou větší individualisti a jsou soutěživí. Ženy více spolupracují a zpravidla do svého rozhodování zapojují více lidí. Trvá jim to déle, ale jsou velmi důkladné.“*

*„Lze to připsat rozdílné konstrukci mozku mužů a žen,“ říká Dunkley. „Ženy při rozhodování používají jak emoční, tak rozumovou stránku svého mozku, zatímco muži buď jednu, nebo druhou. Když mají rozhodnout, uvažují ženy déle, ale toto rozhodnutí je posouzeno ze všech stran. Muži jsou tak ve větším nebezpečí než ženy, že přijmou nezodpovědné riziko.“*

Podle jedné studie Cambridžské university jsou muži do jisté míry otroky převažujícího hormonu testosteronu, který podle vedoucího studie a bývalého byznysmena Dr. Johna Coatese vede ke zvýšení sebevědomí a chuti riskovat. Může tak muže učinit impulzivnějším, vyhledávajícím vzrušení a adrenalin. Především zde je možné shledat rozdíl v přístupu k byznysu u jednotlivých pohlaví. Zatímco muž - manažer - bude více nakloněn riskování, žena - manažerka - bude sázet spíše na určitou míru jistoty. Je tedy možné, že pokud se v top managementech budou nacházet v drtivé míře či pouze muži, lze očekávat opakující se charakter krizí.

O prospěšnosti žen zastoupených v managementu mluví několik dalších výzkumů. Například na půdě London Business School bylo zjištěno, že tým složený z 50% žen a 50% mužů je velice výkonný, stálý, inovativní a efektivní.<sup>104</sup>

Autorka článku Emma de Vita zdůrazňuje také fakt, že nestačí, aby společnosti zařazovaly ženy pouze do středního a vyššího managementu, ale je potřeba, aby jim byl rovným dílem zpřístupněn i stupeň exekutivního managementu. Jak dokládá, ve světě se k tomuto opatření začíná aktivně přistupovat, a proto Norsko nařídilo povinné zastoupení žen v představenstvech firem minimálně 40% a ve Španělsku byla společností poskytnuta desetiletá lhůta na to, aby dosáhly vyrovnaného počtu obou pohlaví v exekutivním managementu. Ve Velké Británii se v zájmu tohoto problému

---

<sup>104</sup> -PE-. *Moderní řízení.ihned. Lék na krizi: ženy ve vedení* [online]. 18.9.2009, poslední aktualizace 18.9.2009 [cit. 21.10.2011]. Dostupné z: <[http://modernirizeni.ihned.cz/2-38348420-600000\\_detail-5b](http://modernirizeni.ihned.cz/2-38348420-600000_detail-5b)>.

vyjádřilo 17 byznysmenů, kteří se podepsali pod dopis uveřejněný v Daily Telegraph. Zde je vyjádřena „urgentní potřeba více žen v představenstvech.“<sup>105</sup> Otázkou ovšem zůstává, zda nařízení týkající se minimálního zastoupení žen nepovedou k jejich najímání i za cenu toho, že by ve výběrovém řízení na danou pozici disponoval mužský kandidát lepšími předpoklady a byl by tedy následně přínosnějším zaměstnancem.

V souvislosti se současnou světovou finanční krizí, kdy dochází ke krachu mnoha různých podniků, byly provedeny výzkumy, ze kterých vyplývají zajímavé výsledky. Ze studie uveřejněné francouzskou podnikatelskou školou Ceram vyplývá, že firmy, které daly příležitost ženám již před krizí, jsou vůči ní lépe resistantní. „Autor studie prof. Michel Ferrary totiž zjistil, že čím méně má společnost žen v managementu, tím více od ledna 2008 poklesly její akcie.“<sup>106</sup> A především na základě svých výzkumů se Ferrary také domnívá, že zvláště „feminizace managementu je ochranou před finanční krizí. A v současné době si finanční trhy více cení firem, které méně riskují a mají stabilnější obchody.“<sup>107</sup> Své tvrzení opět dokládá příkladem z praxe. Francouzská banka BNP Paribas disponuje v managementu celými 39% žen a akcie této společnosti v roce 2008 poklesly o 20%. Ovšem v managementu banky Crédit Agricole působí pouze 16% žen a její akcie poklesly ve stejném období o 50%.<sup>108</sup>

Je otázkou, kolika českým firmám se tyto informace dostaly do rukou. Takovéto průzkumy by měly být provedeny i v České republice a získané výsledky by měly být aktivněji proklamovány ve sdělovacích prostředcích. Širší spektrum podniků by tak mělo možnost formovat se a vyvíjet se tak, aby co nejvýrazněji eliminovaly případný krach firmy.

Ze zmíněných průzkumů a konkrétních výsledků je patrné, že vliv, tedy zatím spíše neumožnění vlivu ženám, naši společnost nejen ochuzuje, ale také přivádí do situací, ke kterým by nemuselo docházet, či by jejich dopad nemusel být tak masivní, jako tomu jsme svědky v současné době. Emma de Vita svůj článek uzavírá slovy: „Mají být

---

<sup>105</sup> -PE-. *Moderní řízení.ihned. Lék na krizi: ženy ve vedení* [online]. 18.9.2009, poslední aktualizace 18.9.2009 [cit. 21.10.2011]. Dostupné z: <[http://modernirizeni.ihned.cz/2-38348420-600000\\_detail-5b](http://modernirizeni.ihned.cz/2-38348420-600000_detail-5b)>.

<sup>106</sup> -PE-. *Moderní řízení.ihned. Lék na krizi: ženy ve vedení* [online]. 18.9.2009, poslední aktualizace 18.9.2009 [cit. 21.10.2011]. Dostupné z: <[http://modernirizeni.ihned.cz/2-38348420-600000\\_detail-5b](http://modernirizeni.ihned.cz/2-38348420-600000_detail-5b)>.

<sup>107</sup> -PE-. *Moderní řízení.ihned. Lék na krizi: ženy ve vedení* [online]. 18.9.2009, poslední aktualizace 18.9.2009 [cit. 21.10.2011]. Dostupné z: <[http://modernirizeni.ihned.cz/2-38348420-600000\\_detail-5b](http://modernirizeni.ihned.cz/2-38348420-600000_detail-5b)>.

<sup>108</sup> -PE-. *Moderní řízení.ihned. Lék na krizi: ženy ve vedení* [online]. 18.9.2009, poslední aktualizace 18.9.2009 [cit. 21.10.2011]. Dostupné z: <[http://modernirizeni.ihned.cz/2-38348420-600000\\_detail-5b](http://modernirizeni.ihned.cz/2-38348420-600000_detail-5b)>.

*i jinde připraveni uvítat více žen s otevřenou náručí? Nechceme-li opakovat finanční katastrofu, v níž se právě nacházíme, zřejmě by odpověď měla být hlasitě „ano“.*<sup>109</sup>

V předchozím textu je uvedeno několik konkrétních příkladů, ze kterých bychom se měli poučit. Průzkumy z článku se sice věnují především oboru finančnictví, ale proč by situace v jiných oblastech lidské činnosti měla být odlišná? Zdá se, že Francouzi, Španělé a Islandané již objevili možnosti a potenciální výhody, které skrývá žena a především spolupráce obou pohlaví. Proč bychom se tedy i my neměli nechat „strhnout čerstvým proudem“?

Podle výzkumů sdružení National Association for Female Executives (NAFE), které se zabývá převážně americkým trhem, je zastoupení žen ve vysokých funkcích stále příliš nízké i přes všechna udílená ocenění. Loňský rok byl prvním, kdy sdružení měřilo procentuelní zastoupení žen v pozicích, ve kterých jsou zodpovědné za zisk a ztrátu společnosti, tedy žen ve středním a top managementu. Z výzkumů vyplynulo, že ženy působí především na nižších manažerských pozicích a to pouze v několika největších amerických společnostech. K tomuto zjištění se vyjadřuje prezidentka NAFE Dr. Betty Spence: „Dokud ženy nebudou zastávat větší podíl ve vyšších pozicích, neuvidíme mnoho žen tyto společnosti řídit.“<sup>110</sup> A především oceněné společnosti jsou výjimkami z výsledků provedených výzkumů. V první třicítce oceněných společností se totiž číslo žen ve vyšším managementu pohybuje kolem 30% a v první desítce oceněných dosahuje hranice 42%.<sup>111</sup>

---

<sup>109</sup> -PE-. *Moderní řízení.ihned. Lék na krizi: ženy ve vedení* [online]. 18.9.2009, poslední aktualizace 18.9.2009 [cit. 21.10.2011]. Dostupné z: <[http://modernirizeni.ihned.cz/2-38348420-600000\\_detail-5b](http://modernirizeni.ihned.cz/2-38348420-600000_detail-5b)>.

<sup>110</sup> IBM. *IBM named a top company where women succeed* [online]. [cit. 15.10.2011]. Dostupné z: <[http://www-03.ibm.com/employment/us/diverse/feature\\_nafe.shtml](http://www-03.ibm.com/employment/us/diverse/feature_nafe.shtml)>.

<sup>111</sup> IBM. *IBM named a top company where women succeed* [online]. [cit. 15.10.2011]. Dostupné z: <[http://www-03.ibm.com/employment/us/diverse/feature\\_nafe.shtml](http://www-03.ibm.com/employment/us/diverse/feature_nafe.shtml)>.

## 11 SVĚTOVÁ SDRUŽENÍ PODPORUJÍCÍ ŽENY V MANAGEMENTU

Ve světě vzniklo několik sdružení a jiných aktivit, které podporují vstup žen do vyššího managementu firem. Takovým je například National Association for Female Executives (NAFE). V oblasti školství se přímo vzdělávání žen a rozvíjení jejich potenciálu k řízení podniku věnuje škola Simmons prostřednictvím programu Executive Education, které je zaměřeno především na ženy.

Dalším zajímavým sdružením je Women in Technology International (WITI), které se snaží celosvětově posílit postavení žen v oblastech techniky, ekonomiky a vedení. Existuje také Center for Women's Business Research, které se zabývá sběrem dat a výzkumy, které se týkají zejména otázky žen v podnikatelském sektoru. Jejich zájem směřuje především k těm ženám, které se samy pustily do budování vlastních firem, a tudíž působí v rolích ředitelek těchto společností. Pro tyto a další ženy, které se o problematiku zajímají, existuje sdružení Women's Leadership Exchange, prostřednictvím něhož si ženy vyměňují své zkušenosti a poznatky týkající se vyššího managementu. Sdružení také pořádá konference, které se orientují na potřeby žen vedoucích silné a velké organizace.

Také v České republice vznikají organizace, které se zabývají především ženami a jejich působením v top managementu. Takovou je například Český svaz žen nebo Asociace podnikatelek a manažerek. Zastoupení žen v politice a při rozhodovacích procesech se zabývá například Fórum 50%. Zajímavé je také pořádání soutěží mezi firmami, mající za cíl podpořit rovnost obou pohlaví v pracovní sféře. Jedná se o soutěže, které mají kritéria pro výhru založené například na poměru žen a mužů zaměstnaných v managementu firmy nebo jsou „soutěžící“ hodnoceni podle způsobu, kterým firma vychází vstříc zaměstnancům s dětmi a tak dále.

## 12 ZÁVĚR

Naše společnost se v současné době mění a snaží se odpoutat od původně zažitých stereotypů, mezi kterými bezpochyby genderové rozdíly patří. Pokud bychom opravdu chtěli co nejvíce omezit zvýrazňování rozdílů mezi muži a ženami, měli bychom si uvědomit, že vše začíná od útlého dětství, tedy počátkem procesu socializace. Rodiče pro své novorozeně prakticky přirozeně pořizují oblečení a hračky podle pohlaví. Později ve škole je k dětem také přístupováno podle toho, zda se jedná o děvče či chlapce. Stejně tak při výběru povolání jsou mladí lidé ovlivněni konvencemi běžnými v dané společnosti. Toto je jen krátký výčet situací, které by se měly zásadním způsobem změnit ve prospěch rozšíření možností, které by tím mohly děti a mladí lidé získat a díky kterým by začalo docházet k vyrovnání genderových nerovností.

Je pravdou, že od dob, kdy měla žena minimum práv, se hodně změnilo a během několika posledních desetiletí bylo uskutečněno mnoho významných počínů pro plnohodnotné a rovnoprávné zařazení ženy do společnosti a do všech oblastí její činnosti. Stále ovšem stojíme před takovými bizarními rozdíly, kterými jsou například rozdílná výše mzdy za vykonávání shodného zaměstnání či nižší možnost ženy působit v managementu firmy. To jsou ty důvody, kvůli nimž na sobě musíme my jako jednotlivci i jako celá společnost stále pracovat.

Téma k zamyšlení nabídl mimo jiné i článek „Lék na krizi: ženy ve vedení“, který vybízí k výraznějšímu zapojení žen do vrcholového managementu a dokládá výhody, které z tohoto kroku mohou plynout jak pro samotnou organizaci, tak i pro celou společnost. Ženy jsou v něm totiž zobrazeny jako možné řešení krize, ke které došlo a se kterou se společnost v současnosti potýká.

Z psychologického pohledu na existující genderovou nerovnost vychází najevo, že není důvod k segregaci žen na základě s ním spojených předsudků. Dnešní ženy v produktivním věku jsou sice vychovány a také socializovány v původních genderových stereotypech, což ovšem neznamená, že i tyto ženy nejsou schopny identických výsledků, kterých dosahují muži. Potřebují jen dostat příležitost k realizaci, kterou, jak vyplývá z uvedených praktických průzkumů, dostalo zatím ne příliš vysoké procento žen.

V rámci zmíněného průzkumu bylo ovšem zajímavé aplikovat výzkumy holandského sociologa Geerta Hofstedeho a sledovat, jak o sobě firmy svým přístupem k podnikání a svou prezentací vypovídají víc, než zveřejňují na svých internetových portálech a jak je zjevné z jejich iniciativ. Takto vnímaný trh potenciálním zájemcem o zaměstnání může mnohé naznačit a ulehčit při jeho výběru organizace či způsobu komunikace s danou firmou.

Jak bylo řečeno v kapitole věnované kampaním a různým podpůrným aktivitám rovnosti, informovanost široké veřejnosti je velice nízká a tudíž lze předpokládat, že v případě výrazného zvýšení propagace těchto iniciativ za rovnými příležitostmi, by mohlo dojít alespoň k mírnému vývoji směrem kupředu. Otázkou ovšem zůstává, zda by se lidé ve světle svých každodenních povinností byli ochotni snahou o rovnoprávnost zabývat. I dnes se totiž můžeme setkat s tradiční domněnkou, že žena patří „k plotně“ a ne na přední pozici nadnárodní společnosti. S tímto názorem se navíc ztotožňují i někteří mladí lidé. A dalším faktem je typická česká nátura „co se mě netýká, mě také nezajímá“, která rovněž nijak nepřispívá ke změně současné situace.

Je těžké přimět společnost - zejména tu českou - ke změnám. Proto buďme rádi za ty, kteří svou aktivitou k prosazení rovných příležitostí do firem a rovnosti obecně vytrvale přispívají.

Ve spojitosti s firmami a jejich managementem je stále co řešit a vylepšovat. Ženy musí nepřetržitě vynakládat znatelně větší úsilí k dosažení stejného ohodnocení, a to jak mzdového, tak osobního. I přes veškerá zákonná ustanovení a snahy ze strany státu napomoci genderové rovnocennosti, se tento záměr stále zcela nedaří. Zákony tedy mluví jasně, ale každodennímu životu zůstávají tato ustanovení opravdu vzdálena. Nejde proto o zákonná ustanovení, ale o každého jednotlivého člověka, který musí změnit své chápání a vnímání genderové rovnosti v jejím pravém slova smyslu. Lidé se rádi nechají „ukonejšit“ dojemem, že rovnost u nás panuje již řadu let. Je to ale pouze náš zažitý stereotypní život s leností dohromady, který nám brání ve spatření skutečnosti, která, ač dostála v posledních desítkách let výrazných změn, má stále jisté nedostatky.

### 13 POUŽITÉ ZKRATKY

a.s.	–	akciová společnost
AV ČR	–	Akademie věd České republiky
B. m. v.	–	bez místa vydání
CEO	–	Chief Executive Officer
cit.	–	citováno
CSR	–	Corporate Social Responsibility
č.	–	číslo
ČR	–	Česká republika
ČSOB	–	Československá obchodní banka
ČSÚ	–	Český statistický úřad
ČVUT	–	České vysoké učení technické v Praze
Dr.	–	Doctor
Ed.	–	Edition
et. al.	–	et alii (a další)
EU	–	Evropská unie
IT	–	informační technologie
KKOV	–	Klasifikace kmenových oborů vzdělání
n.p.	–	národní podnik
NAFE	–	National Association for Female Executives
o.p.s.	–	obecně prospěšná společnost
OSN	–	Organizace spojených národů
s.	–	strana
s.r.o.	–	společnost s ručením omezeným
spol. s.r.o.	–	společnost s ručením omezeným
UNDP	–	United Nations Development Programme
USA	–	United States of America
vyd.	–	vydání
WCD	–	Women Corporate Directors
WITI	–	Women in Technology International
ZP	–	Zákoník práce

## 14 SEZNAM LITERATURY

### 14.1 Knihy

1. BEARDWELL, Julie; CLAYDON, Tim. *Human Resource Management. A Contemporary Approach*. 5<sup>th</sup> Ed. Harlow, England: Pearson Education, 2007. 694 s. ISBN 978-0-273-70763-9.
2. BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. *Moc, vliv, autorita*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-053-8.
3. BOUDON, Raymond; Besnard, Philippe et al. *Sociologický slovník*. 1. české vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2004. 253 s. ISBN 80-244-0735-3.
4. GAZDAGOVÁ, Marie; FISCHLOVÁ, Drahomíra. *Sondáž postojů zaměstnavatelů k uplatnění žen v managementu a zkušeností s nimi: kvalitativní šetření s vybranými reprezentanty zaměstnavatelů*. Praha: VÚPSV, 2006. 39 s. ISBN 80-87007-31-X.
5. GEIST, Bohumil. *Psychologický slovník*. 2. vyd. Praha: Vodnář, 2000. 425 s. ISBN 80-86226-07-7.
6. HARTL, Pavel; HARTLOVÁ, Helena. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000. 776 s. ISBN 80-7178-303-X.
7. HAŠKOVÁ, Hana; KŘÍŽKOVÁ, Alena; LINKOVÁ, Marcela et al. *Mnohohlasem. Vyjednávání ženských prostorů po roce 1989*. 2. vyd. Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR, 2006. 331 s. ISBN 80-7330-101-6.
8. HAYES, Nicky. *Psychologie týmové práce. Strategie efektivního vedení týmu*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-983-6.
9. HOFSTEDE, Geert. *Kultury a organizace. Software lidské mysli. Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Universita Karlova Praha, Filosofická fakulta, 1999. 208 s. ISBN 80-85899-72-8.
10. HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Jan Gert. *Kultury a organizace. Software lidské mysli. Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. 1. vyd. Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2007. ISBN 80-86131-70-X.



11. JANDOUREK, Jan. *Sociologický slovník*. Praha: Portál, 2001. 288 s. ISBN 80-7178-535-0.
12. KŘÍŽKOVÁ, Alena. *Životní strategie manažerek: případová studie*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2002. 67 s. ISBN 80-7330-031-1.
13. KŘÍŽKOVÁ, Alena; HELŠUSOVÁ, Lenka. *Sociální kontext života žen pracujících v řídicích pozicích: analýza odlišností životních postojů a názorů mužů a žen v české společnosti v závislosti na jejich pracovním postavení*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2002. 48 s. ISBN 80-7330-035-4.
14. KŘÍŽKOVÁ, Alena; PAVLICA, Karel. *Management genderových vztahů. Postavení žen a mužů v organizaci*. Praha: Management Press, 2004. 155 s. ISBN 80-7261-117-8
15. KŘÍŽKOVÁ, Alena; SLOBODA, Zdeněk. *Genderová segregace českého trhu práce: kvantitativní a kvalitativní obraz*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2009. 115 s. ISBN 978-80-7330-165-1.
16. OAKLEYOVÁ, Ann. *Pohlaví, gender a společnost*. Praha: Portál, 2000. 176 s. ISBN 80-7178-403-6.
17. PETRÁČKOVÁ, Věra; KRAUS, Jiří et al. *Akademický slovník cizích slov A-Ž*. Praha: Academia, 2001. 834 s. ISBN 80-200-0607-9.
18. *Průvodce na cestě k rovnosti žen a mužů: (pracovní sešit)*. 2. aktualiz. vyd. Brno: Nesehnutí, 2005. 48 s. ISBN 80-903228-7-5.
19. RENZETTI, Claire M.; CURRAN, Daniel J. *Ženy, muži a společnost*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0525-2.
20. *Rovné příležitosti do firem*. 2. speciální vyd. Praha: Gender Studies, 2007. 24 s. ISBN 978-80-86520-21-6.
21. RŮŽIČKA, Jiří. *Personální řízení a psychologie*. Praha: Svoboda, 1970. 241 s.
22. ZAJÍČKOVÁ, Drahomíra. *Analýza rozdílů ve výši pracovních příjmů mužů a žen: navržení modelového postupu zjišťování podílu diskriminace*. Praha: VÚPSV, 2002. 63, 14, v s. ISBN 80-239-0486-8 (v knize neuvedeno) s. 13.
23. *Ženy a muži v datech 2008*. B. m. v.: Úřad vlády, ČSÚ, 2008. 90 s. ISBN 978-80-250-1854-5.

## 14.2 Online dokumenty a internetové stránky

24. *Aperio. Test. Zastoupení žen a mužů na pracovních pozicích* [online]. Dostupné z: <<http://www.aperio.cz/test-rp/index.htm>>.
25. *Budweiser Budvar. Podporujeme* [online]. c2011. Dostupné z: <<http://budweiser-budvar.cz/o-spolecnosti/podporujeme.html>>.
26. *CSR-online. Business Leaders Forum* [online]. c2008. Dostupné z: <<http://www.csr-online.cz/page.aspx?oblastiCSR>>.
27. ČÁBELKOVÁ, Inna. *Lidé města. Geert Hofstede, Gert Hofstede: Kultury a organizace. Software lidské mysli.* [online]. 2007. Dostupné z: <<http://www.lidemesta.cz/index.php?id=282>>.
28. ČERMÁK, Jindřich. *E-polis. Postavení ženy ve společnosti se zaměřením na Českou republiku* [online]. 10.11.2003. Dostupné z: <<http://www.e-polis.cz/nezarazene-clanky/33-postaveni-zeny-ve-spolecnosti-se-zamerenim-na-ceskou-republiku.html>>. ISSN 1801-1438.
29. *Český statistický úřad* [online]. c2011, poslední aktualizace 4.5.2011. Dostupné z: <[http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/kapitola/gender\\_uvod](http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/kapitola/gender_uvod)>.
30. *Feminismus. Skleněný strop* [online]. c2003 [cit. 1.12.2011]. Dostupné z: <<http://www.feminismus.cz/fulltext.shtml?x=208885>>.
31. *Gender Equality Project. Partners. Pilot Companies* [online]. c2011. Dostupné z: <[http://www.genderequalityproject.com/?page\\_id=49](http://www.genderequalityproject.com/?page_id=49)>.
32. *Genderová analýza českého školství* [online]. Dostupné z: <<http://www.proequality.cz/res/data/001/000186.pdf>>.
33. *IBM. Advancement of Women's Leadership in IBM* [online]. Dostupné z: <<http://www-304.ibm.com/businesscenter/smb/us/en/womenledbusiness3>>.
34. *IKEA. Ženy mění svět* [online]. c2011. Dostupné z: <[http://www.ikea.com/ms/cs\\_CZ/the\\_ikea\\_story/people\\_and\\_the\\_environment/women\\_change\\_the\\_world.html](http://www.ikea.com/ms/cs_CZ/the_ikea_story/people_and_the_environment/women_change_the_world.html)>.
35. KLEŇHOVÁ, Michaela. *Týdeník školství. Věková a genderová struktura učitelů středních škol* [online]. 2008. Dostupné z: <<http://www.tydenik->

skolstvi.cz/archiv-cisel/2009/20/vekova-a-genderova-struktura-ucitelu-strednich-skol/>.

36. KUBÍK, M. Národní socialisté, Levice 21. století [online]. Dostupné z: <<http://csns2005narsocobosp.cz/www/osobnosti%20csns.html>>.
37. *L'Oreal* [online]. Dostupné z: <[http://www.loreal.com/\\_en/\\_ww/html/our-company/our-policy.aspx?>](http://www.loreal.com/_en/_ww/html/our-company/our-policy.aspx?>).
38. *NAFE. NAFE 2010 TOP 50 Companies for Executive Women – NAFE TOP 10* [online]. Dostupné z: <<http://www.nafe.com/web?service=direct/1/ViewArticlePage/dlinkFullTopArticle2&sp=3061&sp=5117>>.
39. *Parlament České republiky, Poslanecká sněmovna* [online]. Dostupné z: <<http://www.psp.cz/docs/laws/listina.html>>.
40. -PE-. *Moderní řízení.ihned. Lék na krizi: ženy ve vedení* [online]. 18.9.2009, poslední aktualizace 18.9.2009. Dostupné z: <[http://modernirizeni.ihned.cz/2-38348420-600000\\_detail-5b](http://modernirizeni.ihned.cz/2-38348420-600000_detail-5b)>.
41. *Plzeňský Prazdroj. Respekt k lidským právům* [online]. Dostupné z: <<http://www.prazdroj.cz/cz/odpovedna-spolecnost/nase-principy-firemni-odpovednosti/respekt-k-lidskym-pravum>>.
42. *PPF* [online]. Dostupné z: <<http://www.ppf.cz/cz/o-skupine-ppf/lide-skupiny-ppf/vrcholovy-management.html>>.
43. *Rovné příležitosti. Firma roku* [online]. Dostupné z: <[http://rovneprilezitosti.ecn.cz/rocnik.shtml?als\[ROK\]=2008&als\[PHL\]=2749](http://rovneprilezitosti.ecn.cz/rocnik.shtml?als[ROK]=2008&als[PHL]=2749)>.
44. *Rovné příležitosti. Právní poradna Gender Studies. Diskriminace a rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce* [online]. c2011. Dostupné z: <[www.rovneprilezitosti.cz/admin/upload/.../7e77629f34.doc](http://www.rovneprilezitosti.cz/admin/upload/.../7e77629f34.doc)>.
45. *Senát* [online]. c2011. Dostupné z: <[www.senat.cz/xqw/webdav/pssenat/original/35544/30044](http://www.senat.cz/xqw/webdav/pssenat/original/35544/30044)>.
46. *Skanska. Diverzita* [online]. c2011. Dostupné z: <<http://www.skanska.cz/cz/Kariera/Moznosti-uplatneni/Diverzita/>>.
47. *Stock Navigator. Investorský slovník* [online]. C2011 [cit. 2.12.2011]. Dostupné z: <<http://www.stocknavigator.cz/uspesny-moreplavec/investorsky-slovník/>>.

48. *Tesco plc. Gender Diversity* [online]. c2011. Dostupné z: <<http://www.tescopl.com/about-tesco/gender-diversity/>>.
49. *Walmart. 2010 Diversity and Inclusion Report* [online]. 4/2011. Dostupné z: <<http://walmartstores.com/Diversity/305.aspx>>.
50. *Zentiva. Naše poslání a vize* [online]. c2011, poslední revize 16.9.2011. Dostupné z: <<http://www.zentiva.cz/about-us/pages/our-mission-and-vision.aspx>>.